

## ePub<sup>WU</sup> Institutional Repository

Rudolf Riegler and Alexandra De Brito Jorge Soares

Globale Wirtschaftslage 2010: Einfluss und Auswirkungen auf das Beschaffungs-, Lieferanten- und Risikomanagement global agierender Unternehmen - eine empirische Studie in Österreich

Working Paper

*Original Citation:*

Riegler, Rudolf and De Brito Jorge Soares, Alexandra (2011) Globale Wirtschaftslage 2010: Einfluss und Auswirkungen auf das Beschaffungs-, Lieferanten- und Risikomanagement global agierender Unternehmen - eine empirische Studie in Österreich. *Schriftenreihe des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik - Logistik*, 01/2011. Institut für Transportwirtschaft und Logistik, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/2998/>

Available in ePub<sup>WU</sup>: February 2011

ePub<sup>WU</sup>, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

**Schriftenreihe des  
Instituts für Transportwirtschaft und Logistik  
Nr. 1 (LOG 2011)**

Riegler, Rudolf / De Brito Jorge Soares, Alexandra

**Globale Wirtschaftslage 2010: Einfluss und Auswirkungen auf  
das Beschaffungs-, Lieferanten- und Risikomanagement global  
agierender Unternehmen - eine empirische Studie in Österreich**

**Herausgeber: die Professoren des Instituts für  
Transportwirtschaft und Logistik**

**INHALTSVERZEICHNIS**

1. EINLEITUNG.....	1
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Forschungsfrage und Zielsetzung.....	1
1.3. Aufbau und Vorgehensweise .....	2
2. GRUNDLAGEN UND BEGRIFFSDEFINITIONEN.....	4
2.1. Kontext globale Wirtschaftslage.....	4
2.2. Grundlagen Einkauf und Beschaffung .....	7
2.2.1. Abgrenzung Einkauf und Beschaffung.....	7
2.2.2. Entwicklungen im Einkauf und in der Beschaffung .....	9
2.3. Grundlagen Lieferantenmanagement .....	10
2.3.1. Lieferantenidentifikation .....	12
2.3.2. Lieferantenbewertung .....	14
2.3.3. Lieferantenauswahl.....	15
2.3.4. Lieferantenanzahl.....	16
2.3.5. Lieferantenklassifizierung.....	17
2.3.6. Lieferantenbeziehung.....	20
2.4. Entwicklung und Erklärung des Risikomanagements .....	22
2.4.1. Definitionen der Begriffe Risiko und Unsicherheit.....	22
2.4.2. Entwicklung des Risikomanagements.....	23
2.4.3. Der Risikomanagementprozess .....	24
2.4.4. Bedeutung des Risikomanagements .....	25
3. METHODIK UND VORGEHENSWEISE IN DER EMPIRISCHEN STUDIE .....	27
4. STATISTISCHE GRUNDLAGEN.....	29
5. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN STUDIE .....	33
5.1. Aktuelle Wirtschaftslage.....	34
5.1.1. Umsatzentwicklung .....	34
5.1.2. Auftragslage .....	36
5.2. Einkauf .....	37

---

5.2.1. Veränderungen im Einkauf.....	37
5.3. Lieferantenmanagement .....	40
5.3.1. Anzahl der Lieferanten .....	40
5.3.2. Lieferantenbeziehung.....	43
5.3.3. Reaktion der Unternehmen bei bestehenden Verträgen.....	44
5.3.4. Reaktion der Unternehmen bei neuen Verträgen .....	45
5.3.5. Reaktion der Lieferanten.....	46
5.3.6. Erwartungen an den Lieferanten.....	47
5.3.7. Abhängigkeitsgrad der Lieferanten und der Unternehmen .....	47
5.3.8. Kriterien bei der Reduktion des Lieferantenstammes .....	48
5.3.9. Unterstützende Maßnahmen der Unternehmen.....	49
5.3.10. Beschaffungsmärkte bei der Suche nach Lieferanten .....	50
5.3.10.1. Aktuelle Beschaffungsmärkte.....	50
5.3.10.2. Kriterien für die Veränderung der Beschaffungsmärkte .....	51
5.3.10.3. Generelle Auswahlkriterien an potenzielle Beschaffungsmärkte .....	52
5.3.11. Anforderungen an neue Lieferanten .....	53
5.3.12. Vorgehensweise bei Lieferantensuche .....	54
5.4. Beschaffung und Absatz .....	55
5.4.1. Verkauf der Endprodukte .....	55
5.4.2. Beschaffungsstrategien.....	56
5.4.3. Bezugsstrategien .....	58
5.5. Produktionsstandorte .....	58
5.5.1. Veränderung der Anzahl der Produktionsstandorte .....	58
5.5.2. Anzahl der Produktionsstandorte .....	59
5.6. Risikomanagement .....	60
5.6.1. Risiken im Beschaffungsprozess .....	60
5.6.2. Absicherungen im Beschaffungsprozess .....	61
5.6.3. Veränderungen im Risikomanagement.....	63
5.7. Personal und Organisation.....	63
5.7.1. Interne Maßnahmen.....	63
5.7.2. Produktbezogene Maßnahmen.....	64
5.7.3. Personalbezogene Maßnahmen .....	65

5.7.3.1. Personalabbau .....	66
5.7.3.2. Einstellung neuer Mitarbeiter .....	67
5.7.3.3. Maßnahmen für Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern .....	67
5.7.4. Maßnahmen bezüglich Dienstreisen .....	69
5.7.5. Maßnahmen bezüglich Werbeaktivitäten .....	70
6. CONCLUSIO .....	72
6.1. Beantwortung der Forschungsfragen .....	72
6.2. Chancen und Herausforderungen .....	74
7. LITERATURVERZEICHNIS .....	77
8. ANHANG .....	80

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abb. 1: Konjunkturprognose Österreich	6
Abb. 2: Beschaffungs- und Lieferantenmanagementprozess	11
Abb. 3: Prozessschritte des Lieferantenmanagements	12
Abb. 4: Risikomanagement im Wandel der Zeit	24
Abb. 5: Prozess des Risiko- und Chancenmanagements	25
Abb. 6: Häufigkeit der Risikoanalyse	26
Abb. 7: Positionen der Befragten	29
Abb. 8: Branchenverteilung der befragten Unternehmen	30
Abb. 9: Branchenverteilung der Hauptkunden	30
Abb. 10: Jahresumsatz der befragten Unternehmen	31
Abb. 11: Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen	31
Abb. 12: Reale Umsatzentwicklung seit Jahresbeginn 2010	34
Abb. 13: Schätzung der Umsatzentwicklung bis Jahresende 2010	35
Abb. 14: Veränderung der Auftragslage seit Jahresbeginn 2010	36
Abb. 15: Veränderung der Auftragslage bis Jahresende 2010	36
Abb. 16: Geschätztes Einkaufsvolumen im Jahr 2010 verglichen mit 2009	39
Abb. 17: Anzahl der Lieferanten nach Materialgruppen im Jahr 2010 verglichen mit 2009	42
Abb. 18: Prozessschritte des Lieferantenmanagements	42
Abb. 19: Abhängigkeit der Lieferanten von den Unternehmen	48
Abb. 20: Abhängigkeit der Unternehmen von den Lieferanten	48
Abb. 21: Beschaffungsmärkte für die Suche nach neuen Lieferanten	50
Abb. 22: Die 5 wichtigsten Beschaffungsmärkte	51
Abb. 23: Änderung der Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise	51
Abb. 24: Kriterien für die Änderung der Beschaffungsmärkte	52

Abb. 25: Kriterien bei der Auswahl der Beschaffungsmärkte	53
Abb. 26: Anforderungen beim Sourcing der Lieferanten	54
Abb. 27: Maßnahmen bei der Suche nach Lieferanten	55
Abb. 28: Absatzmärkte	56
Abb. 29: Beschaffungsstrategie der Unternehmen	57
Abb. 30: Bezugsstrategien (Konzepte) der Unternehmen	58
Abb. 31: Anzahl der Produktionsstandorte im Jahr 2010 verglichen mit 2009	59
Abb. 32: Risiken im Beschaffungsprozess	61
Abb. 33: Absicherung im Beschaffungsprozess gegen diese Risiken	62
Abb. 34: Veränderung des Risikomanagement im Jahr 2010 verglichen mit 2009	63

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Anbieter- und Lieferanteninformation	14
Tab. 2: Vor- und Nachteile der Lieferantenreduktion	17
Tab. 3: Single sourcing oder dual sourcing	20
Tab. 4: Risikodefinitionen	23
Tab. 5: Reale Umsatzentwicklung seit Jahresbeginn 2010	34
Tab. 6: Schätzung der Umsatzentwicklung bis Jahresende 2010	35
Tab. 7: Gesamte Auftragslage 2010	37
Tab. 8: Auswirkungen der Wirtschaftslage auf die Lieferantenbeziehung	44
Tab. 9: Reaktionen in der Lieferantenbeziehung bei bestehenden Verträgen	45
Tab. 10: Reaktionen in der Lieferantenbeziehung bei neuen Verträgen	46
Tab. 11: Reaktionen der Lieferanten in Bezug auf Veränderungen	46
Tab. 12: Erwartungen an die Lieferanten	47
Tab. 13: Kriterien bei der Reduktion des Lieferantenstammes	49
Tab. 14: Maßnahmen zur Lieferantenunterstützung	49
Tab. 15: Anzahl der Produktionsstandorte	60
Tab. 16: Steigerung der Risiken im Jahr 2010 im Vergleich zu 2009	62
Tab. 17: Interne Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage	64
Tab. 18: Produktbezogene Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage	65
Tab. 19: Personalbezogene Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage	66
Tab. 20: Personalabbau	66
Tab. 21: Einstellung neuer Mitarbeiter	67
Tab. 22: Maßnahmen für Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern	68
Tab. 23: Maßnahmen hinsichtlich der Dienstreisen	70
Tab. 24: Maßnahmen hinsichtlich der Werbeaktivitäten	70



**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

AMS	Arbeitsmarktservice Österreich
AT	Österreich
AUS	Australien
AWO	Außenwirtschaft Österreich
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMÖ	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik
CEE	Central and Eastern Europe/Zentral- und Osteuropa
CH	Schweiz
CFO	Chief Financial Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DE	Deutschland
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Procurement	Electronic Procurement
E-Sourcing	Electronic Sourcing
F&E	Forschung & Entwicklung
IKS	Internes Kontrollsystem
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
Lief.	Lieferanten
MA	Mitarbeiter
MRO	Maintenance, Repair, Operations
N-AM	Nordamerika
QM	Qualitätsmanagement
S-AM	Südamerika
UK	Vereinigtes Königreich
US	Vereinigte Staaten von Amerika
W-EUR	West-Europa
WIFO	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung
WKO	Wirtschaftskammer Wien
WU	Wirtschaftsuniversität Wien

## **1. EINLEITUNG**

### **1.1. Problemstellung**

Sowohl die Bereiche Transportwirtschaft, Logistik und Beschaffung, als auch das Lieferanten- und Risikomanagement spielen im 21. Jahrhundert für die Wettbewerbsfähigkeit von internationalen Unternehmen immer bedeutender werdende Rollen. Einerseits rücken die Weltmärkte durch die Globalisierung und Technologiesierung in vielerlei Hinsicht immer näher zusammen und andererseits nehmen aufgrund der Erweiterung und Verflochtenheit der Märkte sowie der steigenden Internationalisierung von Unternehmen die Distanzen und somit die Transportwege kontinuierlich zu. Als große Herausforderung für global agierende Unternehmen gilt es, die produzierten Güter weltweit wirtschaftlich effizient zu verteilen und sinngemäß zu transportieren.

Die ökonomischen Rahmenbedingungen haben sich in der nahen Vergangenheit, entscheidend beeinflusst durch den Ausbruch der Weltwirtschaftskrise im Jahr 2007, auch für österreichische Unternehmen nachhaltig verschärft und die eingangs erwähnten Disziplinen sind nun wichtiger denn je. Unternehmen sind heute schneller verwundbar und Diskussionen um Kosteneinsparungen und regelmäßige Überprüfungen von Qualitätsparametern im Rahmen von Audits reichen oftmals nicht mehr aus um die nachhaltige ökonomische Sicherheit eines Unternehmens gewährleisten zu können. Es verlangt nach neuen Richtlinien und Transparenz auf den Weltmärkten und künftig dürfen nicht nur Kosten gesteuert, sondern muss auch dem Risikomanagement eine erhöhte Aufmerksamkeit entgegengebracht werden.

Es ist von entscheidender Bedeutung, wie die Güter verteilt und transportiert und dabei die hohen Kundenanforderungen in Bezug auf die Lieferfähigkeit, Lieferzeit, Liefertreue, Lieferqualität, Lieferflexibilität und Informationsbereitschaft erfüllt werden. Dabei sind die Transportwirtschaft und Logistik, die Beschaffung, das Lieferanten- und Risikomanagement für alle Unternehmen entscheidende Instrumente und sind im Laufe der Jahre zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor geworden.

### **1.2. Forschungsfrage und Zielsetzung**

Die durch eine Immobilienblase in den USA im Jahr 2007 hervorgerufene globale Wirtschaftskrise führte in den Folgejahren weltweit nicht nur zu Produktionsrückgängen, Betriebsschließungen und steigenden Arbeitslosenzahlen, sondern ebenfalls zu hohen Staatsverschuldungen. Auch die österreichische Unternehmenslandschaft blieb von diesen Ereignissen nicht verschont und deshalb wurde im Jahr 2009 gemeinsam von der Wirtschaftsuniversität Wien (WU Wien) und dem Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BMÖ) eine Studie erstellt und durchgeführt, mit deren Hilfe die Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftskrise auf das Einkaufs- und

Lieferantenmanagement österreichischer Unternehmen erfasst werden sollten.<sup>1</sup> Die in diesem Werk vorgestellte empirische Untersuchung soll etwaige Veränderungen zum Vorjahr erfassen und analysieren. Die Erhebung von 2010 wurde allerdings erweitert und es soll ein besonderes Augenmerk auf die Reaktionen österreichischer Unternehmen in der Beschaffung und im Einkauf sowie im Lieferanten- und das Risikomanagement gelegt werden. Daraus leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

- Wie sind die Reaktionen der österreichischen Unternehmen im Einkauf unter Berücksichtigung der globalen Wirtschaftslage im Jahr 2010?
- Welche sind die Auswirkungen auf das Lieferanten- und das Risikomanagement global agierender Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr?
- Auf welchen globalen Märkten kaufen die österreichischen Unternehmen im Jahr 2010 ein?
- Haben sich die Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert, welche Kriterien waren für die Veränderung ausschlaggebend?
- Welche Anforderungen werden an neue Lieferanten gestellt?

Ziel dieser Arbeit ist es, aus den Antworten auf diese Forschungsfragen, die mit Hilfe einer empirischen Studie erzielt wurden, abzuschätzen, wie österreichische Unternehmen in den Bereichen Einkaufs-, Lieferanten- und Risikomanagement auf die aktuelle Wirtschaftslage reagieren bzw. ob, verglichen zum Vorjahr, gravierende Unterschiede existieren.

### **1.3. Aufbau und Vorgehensweise**

Die Arbeit gliedert sich in erster Linie in zwei Blöcke und umfasst einen theoretischen und einen umfangreichen praktischen Teil. Im **ersten Kapitel** werden die Problemstellung, die Forschungsfragen und die Zielsetzung der Arbeit präsentiert sowie der Aufbau und die Vorgehensweise beschrieben.

**Kapitel 2** soll einen Überblick geben über die theoretischen Grundlagen zu den Themen globale Wirtschaftslage, Einkauf und Beschaffung sowie abschließend Lieferanten- und Risikomanagement. Eingangs werden die Einflüsse der Globalisierung auf die Weltwirtschaft kurz dargestellt und die Auswirkungen der Wirtschaftskrise 2007 erklärt, um die Arbeit in der aktuellen Wirtschaftslage zu situieren. In weiterer Folge wird versucht, die Begriffe Einkauf und Beschaffung zu definieren und abzugrenzen, sowie deren Entwicklungen und Veränderungen zu beschreiben. Der nächste Abschnitt widmet sich den verschiedenen

---

<sup>1</sup> Höller/Lippmann (2009)

Phasen des Lieferantenmanagements, nämlich Lieferantenidentifikation, -bewertung, -auswahl, -anzahl, -klassifizierung und -beziehung. Der letzte Teil der Theorie befasst sich mit dem Risikomanagement. Die Begriffe Risiko und Unsicherheit werden zu Beginn definiert und erklärt. Es wird die Entwicklung des Risikomanagements vorgestellt, der Risikomanagementprozess präzisiert und auf die Bedeutung des Risikomanagements eingegangen.

Im **dritten Kapitel** werden Methodik und Vorgehensweise in der empirischen Studie beschrieben. Im **Kapitel 4** werden die statistischen Grundlagen aus den vom BMÖ in Zusammenarbeit mit der WU durchgeführten empirischen Studien 2009 und 2010 präsentiert. **Kapitel 5** befasst sich mit der umfassenden Darstellung der Ergebnisse aus den empirischen Studien und unternimmt einen Vergleich beider Untersuchungen. Aufgrund der geringen Anzahl der Rückmeldungen können allerdings hier keine generellen Aussagen gemacht werden, sondern nur Tendenzen abgeleitet werden.

Schließlich werden im **sechsten** und **letzten Kapitel** die wesentlichsten Ergebnisse der Studie zusammengefasst und die Forschungsfragen beantwortet. Im Anschluss werden die Chancen und Herausforderungen im Lichte der befragten Unternehmen herausgearbeitet und diskutiert. Der letzte Teil liefert eine Zusammenfassung der gesamten Arbeit.

## **2. GRUNDLAGEN UND BEGRIFFSDEFINITIONEN**

### **2.1. Kontext globale Wirtschaftslage**

Da die Weltwirtschafts- und Finanzkrise 2007 und die global noch immer angespannte ökonomische Situation essentielle Beweggründe dieser Studienarbeit sind, sollen hier kurz die theoretischen Grundlagen und einige Fakten zur Bedeutung dieser Krise dargestellt werden.

Die in der Literatur vorherrschende Definition der Wirtschaftskrise, welche üblicherweise auch als Depression bezeichnet wird, erklärt diese als unregelmäßig auftretende periodische Schwankungen der gesamtwirtschaftlichen Aktivität mit den Merkmalen einer ansteigenden Arbeitslosigkeit, dem Sinken der Reallöhne, des Lebensstandards und einer Reduktion des Bruttoinlands- und Sozialprodukts. Außerdem könnten externe Unstimmigkeiten jeglicher Ausprägung zu Angebots- und Nachfragerückgängen führen, die sich des Weiteren in Produktionsverringerungen und/oder Preiserhöhungen manifestieren.<sup>2</sup> Eine Weltwirtschaftskrise verfügt laut Literatur außerdem über vier ausschlaggebende Merkmale: Erstens ist die gesamte Weltwirtschaft von der Krise betroffen. Zweitens führt die Krise zu einer außerordentlichen absoluten Reduktion der Produktion und des Welthandels. Drittens wird bei einer Weltwirtschaftskrise nicht nur die materielle Produktion, sondern auch der Finanzsektor in Mitleidenschaft gezogen und viertens dauern globale Wirtschaftskrisen deutlich länger als gewöhnliche Depressionen, also mindestens zwei Jahre.<sup>3</sup>

Die akute weltweite Wirtschaftskrise fand im Jahr 2007 in der Subprime-Krise, die in den USA durch den verbrieften Handel mit Hypothekenkrediten verursacht wurde, ihren Ursprung und hat sich in den darauf folgenden Monaten global ausgedehnt. Die rasche Verbreitung der Krise wurde vor allem durch die in den letzten Jahrzehnten zunehmende weltweite ökonomische Verflechtung möglich gemacht. Diese spiegelt sich in den fortschreitenden internationalen Handels- und Kapitalströmen wider und ist von technologischem Wandel geprägt. Bedeutende Triebfeder für die Globalisierung waren die schrittweise Liberalisierung des Welthandels seit Ende des Zweiten Weltkrieges und die kontinuierliche Abschaffung von Handelsbarrieren.<sup>4</sup>

Die Krise nimmt 2007 ihren Lauf, als zwei Hedgefonds der US-Investmentbank Bear Stearns, die vorwiegend durch Hypotheken oder andere Wohnbaukredite abgesichert sind, an der Wall Street enorme Verluste erleiden. Im Nachhinein stellt sich heraus, dass dieses Ereignis Anstoß einer Kettenreaktion zum Ausbruch der Krise war, welche zunächst den

---

<sup>2</sup> Mankiw (2001), S. 761 ff., zitiert bei: Wühle (2009), S. 3

<sup>3</sup> Vgl. Wolf (2009), S. 18

<sup>4</sup> Arndt (2008), S. 8 f.

Finanz- und Bankensektor mit voller Wucht traf.<sup>5</sup> Die Depression nahm dann im Sommer 2008 wahrlich katastrophale Ausmaße an. Zahlreiche Banken auf der ganzen Welt kollabierten und auch riesige Finanzinstitute wie Lehman Brothers gerieten ins Wanken. Am 6. September 2008 verstaatlichte die US-Regierung auf Grund herber Verluste die beiden größten Wohnbaufinanzierer des Landes, Fannie Mae und Freddie Mac. Wenige Tage später, am 15. September 2008, meldete die US-Investmentbank Lehman Brothers Insolvenz an und Konkurrent Merrill Lynch wurde von der Bank of America übernommen. Der US-Leitindex Dow-Jones erlebte dadurch den deutlichsten Tagesverlust seit den Terroranschlägen am 11. September 2001.<sup>6</sup>

Durch die globale Wirtschaftskrise erfreut sich der jahrelang verschmähte Keynesianismus einer wahren Renaissance, da unzählige Staaten mittels Rettungs- und Konjunkturpakete aktiv in das Wirtschaftsgeschehen eingreifen (mussten bzw. müssen), um die Ausmaße der Krise abzufedern bzw. um schlimmere Folgen zu verhindern. Der Oktober und November 2008 werden als Monate der Rettungspakete in Erinnerung bleiben, da weltweit zahlreiche Regierungen bis dahin undenkbare Beträge für Bankenrettungen und Konjunkturprogramme bereitstellen und die Staatsdefizite damit in die Höhe treiben.<sup>7</sup>

Gegen Ende 2008 schlug sich die Krise vermehrt auf die Realwirtschaft nieder, was vor allem auf die fortschreitende Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen, den Vermögenspreisverfall und die fundamentale Unsicherheit zurückzuführen ist.<sup>8</sup> Die Konjunkturprognosen zeichneten zu diesem Zeitpunkt ein düsteres Bild und die Arbeitslosenzahlen stiegen rasch an bzw. wurden in einigen Branchen vermehrt auf Kurzarbeit umgestellt. Vor allem die Automobilindustrie wurde von der Krise hart getroffen, deutsche Hersteller drosselten die Produktion und US-Autokonzerne bettelten um staatliche Hilfen bzw. zitterten um ihre Existenz. Die Leitzinssätze wurden weltweit kontinuierlich auf historische Tiefstwerte herab korrigiert und wegen des stark gefallen Rohölpreises wurde auch die Öl-Förderquote gesenkt.<sup>9</sup>

---

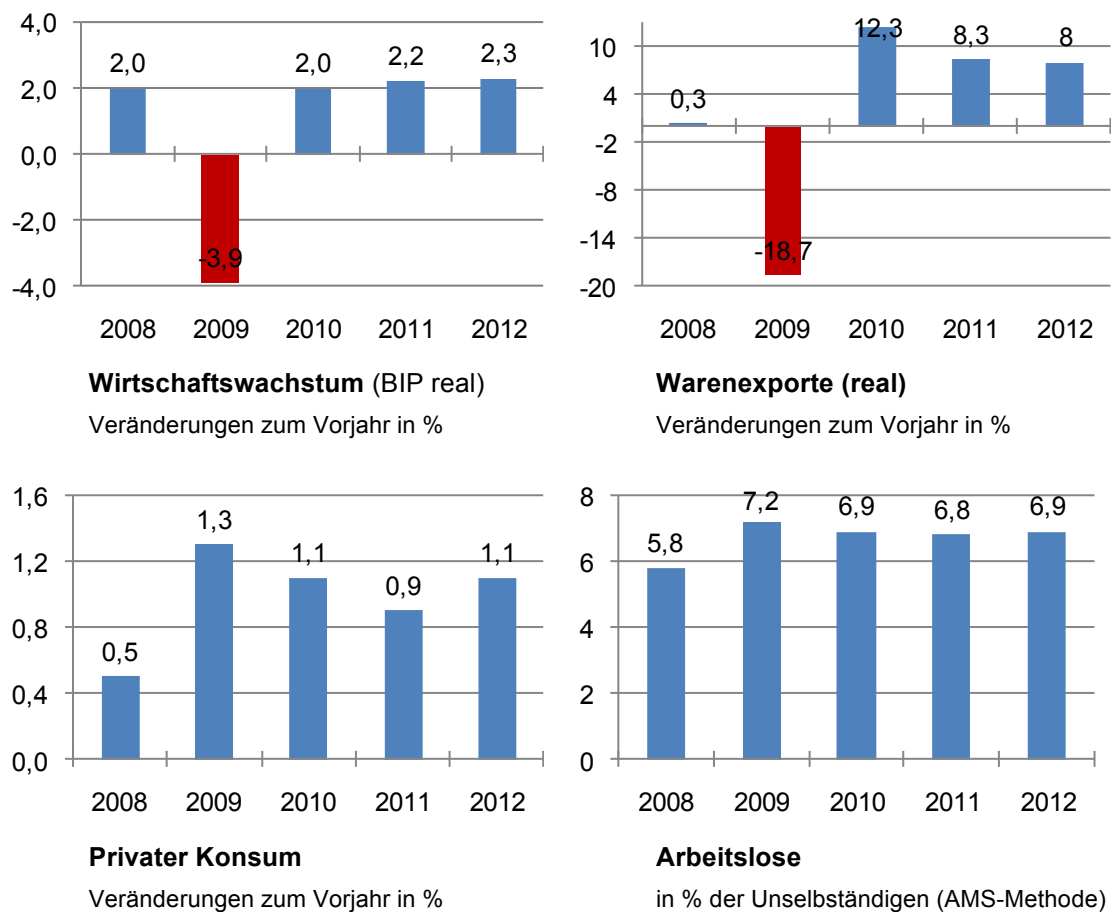
<sup>5</sup> Vgl. Semmler (2007), [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de)

<sup>6</sup> Vgl. Focus (2008), [www.focus.de](http://www.focus.de)

<sup>7</sup> Vgl. Schäfer (2009), [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de)

<sup>8</sup> Vgl. Elschen/Lieven (2009), S. 200

<sup>9</sup> Vgl. Tagesschau (2008), [www.tagesschau.de](http://www.tagesschau.de)

**Abb. 1: Konjunkturprognose Österreich<sup>10</sup>**

Auch Österreich blieb von der Krise nicht verschont und so schrumpfte das BIP 2009 im Vergleich zur Vorperiode gleich um fast 4 Prozentpunkte. Durch die bereits erwähnten staatlichen Interventionen und die erneut gestiegenen Exporte konnte man allerdings sofort gegensteuern und 2010 das BIP bereits wieder um 2 % steigern. Auch für die kommenden zwei Jahre sehen Wirtschaftsexperten ein anhaltendes, wenn auch mäßiges Wachstum. Der Privatkonsum wird in den nächsten Jahren konstant bleiben, was vor allem auf gestiegene Energiepreise und indirekte Steuern zurückzuführen ist. Die Arbeitslosenquote wird sich in etwa auf dem Niveau von 2010 einpendeln. Es wird zwar auf Grund des mäßigen Konjunkturaufschwunges mehr offene Stellen geben, allerdings erhöht sich gleichzeitig auch das Arbeitskräfteangebot.

Obwohl sich die gesamte Weltwirtschaft langsam erholt, traut sich wegen der noch immer angespannten wirtschaftlichen Lage niemand das Ende der Depression mit Gewissheit zu verlautbaren.

<sup>10</sup> Vgl. WIFO (2011), [www.wifo.ac.at](http://www.wifo.ac.at)

## 2.2. Grundlagen Einkauf und Beschaffung

### 2.2.1. Abgrenzung Einkauf und Beschaffung

In der Literatur werden verschiedene Begriffe in Verbindung mit der Versorgung von Unternehmen verwendet, wie beispielsweise Einkauf, Beschaffung, Beschaffungsmarketing, Materialwirtschaft, Supply Management und Logistik. Diese Begriffe lassen sich jedoch nicht exakt definieren oder genau abgrenzen und haben darüber hinaus in den letzten Jahren ihre Bedeutungen zunehmend erweitert, vor allem in Bezug auf die veränderten Prozesse und Aufgaben in den Unternehmen. Diese zum Teil komplexen Aufgaben haben die Arbeitsweise der Unternehmen nachhaltig verändert. Daraus ergibt sich, dass die oben genannten Begrifflichkeiten auch verschiedene Standpunkte vertreten, die außerdem diese neuen zu erledigenden Tätigkeiten beschreiben und nun ein breitgefächertes Spektrum abdecken. Die Orientierung der Unternehmen, sowohl die operativen als auch die strategischen Komponenten in der gesamten Supply Chain zu berücksichtigen, hat die Unternehmen dazu veranlasst ihre Systeme und Prozesse zu überdenken und dies in den Begriffen festzuhalten.<sup>11</sup>

In diesem Sinne differenzieren Arnolds et al. zwischen dem verwaltenden/alten Einkauf, der reine Bestelltätigkeiten durchführt und dem gestaltenden/modernen Einkauf, der eine Optimierung des Preis-/Leistungsverhältnisses anstrebt.<sup>12</sup> Hartmann definiert in seinem Werk die gestaltende/moderne Sicht, bei der es die Aufgabe des Einkaufs, ist „Unternehmen mit allen benötigten Waren und Dienstleistungen zu wirtschaftlichen Bedingungen termingerecht und in der erforderlichen Qualität zu versorgen.“<sup>13</sup> Um eine Optimierung des Preis-/Leistungsverhältnisses im Sinne des gestaltenden/modernen Einkaufs zu erreichen, betreiben die Unternehmen heutzutage Beschaffungsmarktforschung mit qualifizierten Angebotsvergleichen und führen Vergabeverhandlungen durch.<sup>14</sup>

Eine ähnliche Auffassung vertreten Arnold et al. unter dem Begriff Materialwirtschaft. Die „Materialwirtschaft umfasst sämtliche Vorgänge innerhalb eines Unternehmens, die der wirtschaftlichen Bereitstellung von Materialien dienen mit dem Ziel, ein materialwirtschaftliches Optimum zu erreichen.“<sup>15</sup> Arnolds et al. unterstreichen, dass der Begriff Einkauf vorwiegend zur Abhandlung operativer Tätigkeiten genutzt wird.<sup>16</sup> Unter dem operativen Einkauf versteht man „alle Tätigkeiten zu realisieren um den gegenwärtigen und den in absehbarer Zukunft auftretenden Bedarf zu decken“.<sup>17</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 1 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 2

<sup>13</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 13

<sup>14</sup> Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 2

<sup>15</sup> Arnold et al. (2008), S. 255

<sup>16</sup> Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 2

<sup>17</sup> Riffner/Weidelich (2001), S. 32



Eine ähnliche Sichtweise vertreten Arnold et al. allerdings unter Verwendung des Begriffs Beschaffung. „Beschaffung umfasst sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogene Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen.“<sup>18</sup> Hirschsteiner hat eine tief gehende Sichtweise und definiert den „Einkauf als Marketing- und Schnittstellenfunktion zwischen dem eigenen Betrieb, dem Markt und dessen Unternehmen“, der folgende Aufgaben erfüllt: „Auswahl und Festlegung der Lieferanten und Dienstleister; vertragliche und kommunikative Gestaltung und Realisierung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen; Beschaffung von Informationen über Märkte, Produkte, Lieferanten, Dienstleister und den Anbieterwettbewerb; Beratung und Mitwirkung bei der Gestaltung beschaffungsmarktrelevanter Unternehmensstrategien“.<sup>19</sup> Die Definition von Hirschsteiner übernimmt bereits Aspekte über den Markt und strategische beschaffungsmarktrelevante Komponenten, die Arnolds et al. der Beschaffung zumessen.<sup>20</sup>

Einen weiteren Ansatzpunkt liefern Riffner/Weidelich und Hartmann. Der strategische Einkauf sucht im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses neue Beschaffungsmärkte, Lieferanten, Technologien, Werkstoffe und gibt dem Lieferanten die Möglichkeit, innovativ zu sein und neue Produktvorschläge zu machen.<sup>21</sup> Aus der Gegenüberstellung dieser zahlreichen Ansichten wird ersichtlich, dass die Begrifflichkeiten nicht scharf definierbar und abgrenzbar sind.

In den Definitionen des Begriffs Einkauf wird laut Arnolds et al. der Sicherheitsaspekt nicht direkt berücksichtigt. Sie vertreten die Meinung, dass „die Beschaffung eine sichere und kostengünstige Versorgung anstrebt“, welche dem gestaltenden/modernen Einkauf sehr ähnelt und darüber hinaus den Aspekt der Sicherheit auffängt. Der Begriff Beschaffung geht aus der Sicht von Arnolds et al. vermehrt auf eine strategische Aufgabenbewältigung ein.<sup>22</sup> Die Objekte der Beschaffung sind je nach Unternehmenstypus unterschiedlich und können beispielsweise bei Industrieunternehmen in fünf Beschaffungsobjekthauptgruppen kategorisiert werden, nämlich Produktionsmaterial (Erzeugnisstoffe), Betriebsstoffe, Investitionsgüter, Dienstleistungen und Handelswaren.<sup>23</sup> Die Beschaffung sieht Hirschsteiner als logistische Querschnittsfunktion mit folgenden Aufgaben: „Planung, Gestaltung, Realisierung, Koordination und Steuerung der Informations- und Güterflüsse zwischen den Unternehmen und seinen Lieferanten.“<sup>24</sup> Um dieses System der Beschaffungslogistik erfolgreich gestalten zu können, ist es laut Arnold et al. unabdingbar, dass Unternehmen eng mit ihren Lieferanten kooperieren. Die Unternehmen sind allgemein bestrebt, die gesamte Beschaffungskette so effizient wie möglich zu gestalten und sind stets auf der Suche nach

---

<sup>18</sup> Arnold et al. (2008), S. 255

<sup>19</sup> Hirschsteiner (2006), S. 47

<sup>20</sup> Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 3

<sup>21</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 32, Vgl. Hartmann (2010), S. 24

<sup>22</sup> Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 3

<sup>23</sup> Vgl. Large (2009), S. 8

<sup>24</sup> Hirschsteiner (2006), S. 47

Optimierungsmöglichkeiten.<sup>25</sup> Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie könnte durch Verfolgung nachstehender Ziele erreicht werden: „kontinuierliche Optimierung der Lieferantenbasis sowie der Lieferprozesse, nachhaltige Senkung der Lieferantenkosten und Steigerung der Lieferantenleistung, Fokussierung auf die besten Lieferanten und die Aktivierung von Lieferantenpotentialen“.<sup>26</sup> Um diese Ziele in der Tat verwirklichen zu können, werden die Unternehmen bestimmte Beschaffungsstrukturen schaffen, die diesbezüglichen Prozesse definieren und ihre benötigten Ressourcen lokalisieren müssen.<sup>27</sup>

### 2.2.2. Entwicklungen im Einkauf und in der Beschaffung

Die Rolle des Einkaufs und der Beschaffung hat sich in den letzten Jahrzehnten, bedingt durch den Einfluss der Globalisierung, stark verändert.<sup>28</sup> Der Wegfall der Handelsbarrieren, die neuen technologischen Möglichkeiten, der Anstieg der Qualifikation der Arbeiter in Zweit-/Drittländern, die heutzutage stark gesunkenen, ehemals hohen Währungsrisiken und die niedrigen Transportkosten versetzten die Unternehmen in die Lage, ihre Beschaffungsgüter weltweit beziehen zu können.<sup>29</sup> Daraus folgt, dass die Märkte aufgrund der Globalisierung bzw. Technologiesierung näher gerückt sind und dass die Handels- und Kapitalströme durch die Liberalisierung des Handels stark gestiegen sind. Die Öffnung der Weltmärkte ermöglichte eine größere Absatzmöglichkeit und veränderte gleichzeitig die Arbeitsweise der Unternehmen in vielerlei Hinsicht, unter anderem im Bereich des Transportwesens, der Informations- und Kommunikationstechnologie. Die Unternehmen wurden komplexeren Herausforderungen ausgesetzt, aufgrund der steigenden Zahl der Mitbewerber, der sprachlichen und kulturellen Barrieren, der unterschiedlichen rechtlichen und steuerlichen Regelungen, der verschiedenen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen, der Infrastrukturgegebenheiten und Umweltschutzvorschriften.<sup>30</sup> Darüber hinaus wurden die Unternehmen mit immer anspruchsvolleren Kundenanforderungen konfrontiert, auch in Bezug auf die Lieferfähigkeit, Lieferzeit, Liefertreue, Lieferqualität, Lieferflexibilität und Informationsbereitschaft.<sup>31</sup>

Um diesen veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden, mussten die Unternehmen zur Gewährleistung ihrer weiteren Wettbewerbsfähigkeit am Markt ihre Arbeitsprozesse ändern. Wo einst der Einkauf nur auf die Kosteneinsparungen bedacht war und die Kosten teilweise an die Lieferanten übertrug, muss er sich heutzutage an die schärferen Wettbewerbsbedingungen anpassen und sich diesen steigenden Anforderungen stellen.<sup>32</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 255

<sup>26</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 263

<sup>27</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 255

<sup>28</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 270

<sup>29</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 255

<sup>30</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 8 ff. und Janker (2008), S. 371

<sup>31</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 17

<sup>32</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 19

Die Unternehmen arbeiten nun enger mit den Lieferanten zusammen, indem diese von Beginn an im Prozess eingebunden werden und jene Aufgaben der Unternehmen übernehmen, die nicht zu ihren Kernkompetenzen zählen, wie z.B. die Beschaffung von C-Teilen.<sup>33</sup> Die Unternehmen streben eine einwandfrei funktionierende Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten an und die Reduktion der Schnittstellen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.<sup>34</sup> Hartmann bezeichnet das „Lieferantenmanagement als Kernaufgabe des strategisch orientierten Einkaufs“. Er führt weiter aus, dass es nicht mehr möglich ist, Einsparungen nur über den Preis zu erzielen.<sup>35</sup> Die Unternehmen sollten vielmehr ein aktives Lieferantenmanagement betreiben und eine enge partnerschaftliche Beziehung zu ihren Lieferanten aufbauen und pflegen. Für die Unternehmen bedeutet dies ein Umdenken und „Handeln in durchgängigen Prozessketten im Sinne von Supply Chain Management“. Der unaufhaltsame technologische Fortschritt unterstützt die Unternehmen in diesem Prozess zum einen in der Gestaltung des Lieferantenmanagements, zum anderen im Bereich des E-Procurements und ermöglicht ihnen Technologiemarketing zu betreiben, um zukunftssträchtige innovative Verfahren und Werkstoffe zu identifizieren. Sie verfolgen dabei das Ziel der Gesamtkostenoptimierung im Sinne des Total Cost of Ownership-Prinzips.<sup>36</sup>

### 2.3. Grundlagen Lieferantenmanagement

Wie eingangs bereits erläutert, durchlebten die Märkte weltweit in den letzten Jahren einen großen Wandel. Die industriellen Märkte werden durch „Überkapazitäten, Globalisierung des Wettbewerbs sowie kürzere Innovations- und Produktlebenszyklen“ geprägt. Die Unternehmen werden mit einem immer stärker werdenden Wettbewerb konfrontiert, sodass sie vorhandene Strukturen und Prozesse überdenken und optimieren müssen. Als Unterstützung setzen Unternehmen IT-Instrumente wie u.a. EDV, Internet, Intranet, Extranet, E-Mail und Softwarelösungen ein. Einerseits dienen sie als Informationsquelle und andererseits ermöglichen sie den Unternehmen eine engere Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten. Dies läuft darauf hinaus, dass die Unternehmen sich immer mehr auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und die restlichen Leistungen zukaufen. Hierfür müssen Unternehmen ein ausgezeichnetes Netzwerk an Lieferanten aufbauen sowie eine enge, nachhaltige und partnerschaftliche Beziehung zu ihnen unterhalten. Die Lieferanten spielen in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens eine zentrale Rolle, denn sie sind Teil des strategischen Lieferantenmanagements und des gesamten Supply Chain Managements.<sup>37</sup> „Unter Lieferantenmanagement wird die marktorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von einzelnen Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen sowie des gesamten Lieferantenstammes im Rahmen des strategisch marktorientierten

---

<sup>33</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 16

<sup>34</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 46

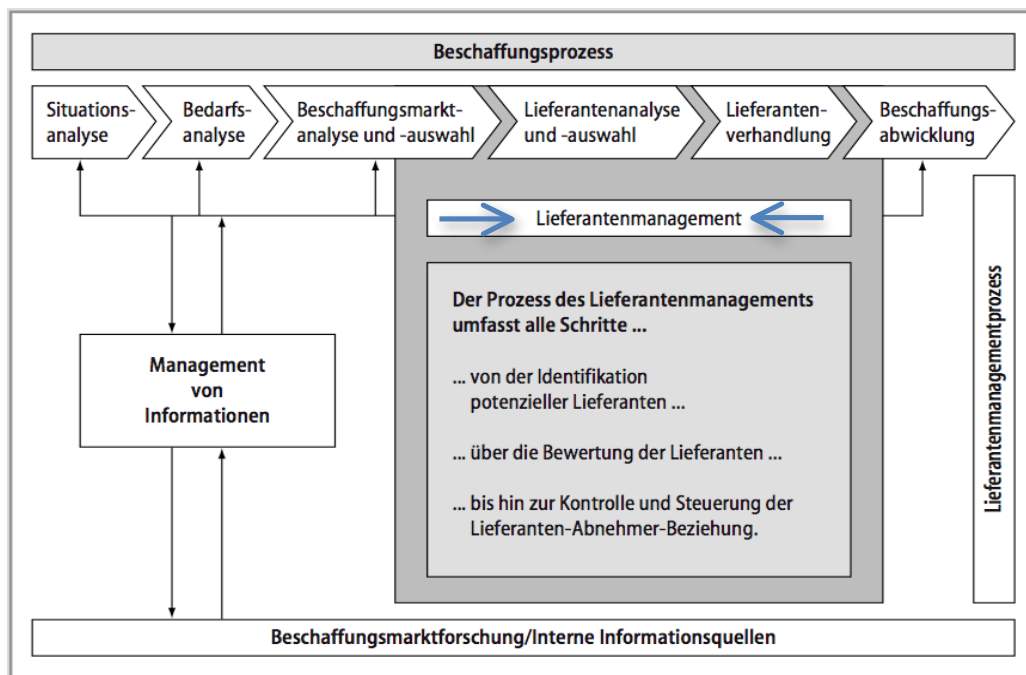
<sup>35</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 20

<sup>36</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 16 f.

<sup>37</sup> Vgl. Janker (2008), S. 1

Beschaffungsmanagements verstanden“.<sup>38</sup> Im diesem Sinne soll die gesamte Wertschöpfungskette mit Hilfe der Lieferanten optimiert werden.<sup>39</sup>

Um ihre festgelegten Ziele näher konkretisieren zu können, werden die Unternehmen in weiterer Folge einen Beschaffungsprozess durchlaufen, in dem sie Beschaffungsmarktforschung betreiben und den Lieferantenmanagementprozess einbinden, wie dies nachstehende Abbildung von Arnold et al. präzisiert.



**Abb. 2: Beschaffungs- und Lieferantenmanagementprozess<sup>40</sup>**

Die vorliegende Arbeit widmet sich insbesondere dem Lieferantenmanagementprozess, der alle Schritte umfasst „von der Identifikation potenzieller Lieferanten über die Bewertung der Lieferanten bis hin zur Kontrolle und Steuerung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung.“<sup>41</sup>

Um dies im Rahmen des Lieferantenmanagements zu veranschaulichen, werden in weiterer Folge einige Prozessschritte durchleuchtet, wobei es sich laut Arnold et al. um eine idealtypische Situation handelt, die Unternehmen bei der Einführung eines neuen Produktes am Markt durchlaufen müssen.<sup>42</sup>

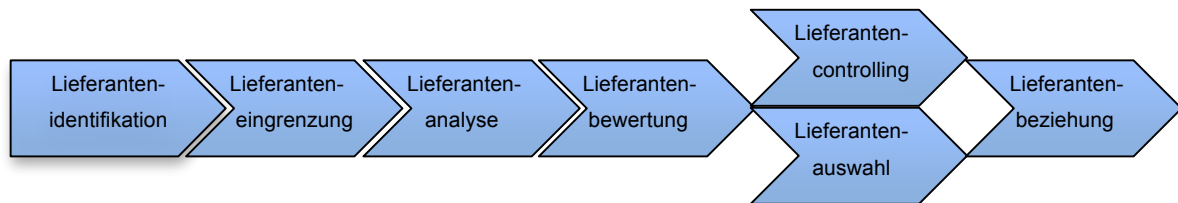
<sup>38</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1001

<sup>39</sup> Vgl. Janker (2008), S. 2

<sup>40</sup> Arnold et al. (2008), S. 1002

<sup>41</sup> Arnold et al. (2008), S. 1002

<sup>42</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1003



**Abb. 3: Prozessschritte des Lieferantenmanagements**<sup>43</sup>

### 2.3.1. Lieferantenidentifikation

Bevor die richtigen Lieferanten ausgewählt werden, muss der für den Einkauf zuständige Mitarbeiter eine Bedarfsanalyse durchführen. Der Einkäufer wird das Produkt samt Produktspezifikationen oder die Dienstleistung mit den Anforderungsspezifikationen identifizieren. Diese Phase des Beschaffungsprozesses übt einen großen Einfluss auf die Gesamtkosten des Produktes aus. Die Kosten können durch einen gut abgestimmten Einkauf reduziert und die Qualität kann zudem verbessert werden. Hat das Unternehmen die Bedarfsanalyse abgeschlossen, müssen nun die Lieferanten gefunden werden.<sup>44</sup>

Die Unternehmen können aktiv neue Lieferanten durch „Messen, Kongresse, Fachzeitschriften, Verbände, Branchenhandbücher und Bezugsquellenverzeichnisse“ finden.<sup>45</sup> Weitere Quellen für die Lieferantensuche bieten „Ausstellungen, Kontakte mit Verkäufern, innerbetriebliche Quellen, vom Lieferanten herausgegebene Publikationen wie Lieferantenkatalog und Preislisten, Prospekte und sonstiges Werbematerial, Geschäftsberichte, Hauszeitschriften, sonstige Veröffentlichungen wie Börsen- und Marktberichte, (...), Tageszeitungen und Informationsdienste, Adressbücher, (...), offizielle Statistiken und Verbandsstatistiken, Veröffentlichungen der Konjunkturforschungsinstitute, Lieferantenbesuche und Betriebsbesichtigungen, Erfahrungsaustausch mit Fachkollegen anderer Unternehmen, Probelieferungen, Lieferantenbefragungen, Auskünfte über Banken, Wirtschaftsverbände, Industrie- und Handelskammern, Botschaften, Konsulate, Auskunfteien, Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten“.<sup>46</sup>

Hartmann sieht bei der aktiven Lieferantensuche die Möglichkeit, Checklisten zu verwenden und auf alle Instrumente der multimedialen Beschaffungsmarktforschung zurückzugreifen. Im Rahmen der Checklisten wird der Lieferant zunächst Informationen über sich selbst geben, die das Unternehmen abwägen muss. Erkennt das Unternehmen die Schwächen des Lieferanten, kann es Unterstützungsmaßnahmen anbieten, um die Lieferantenentwicklung

<sup>43</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1004

<sup>44</sup> Vgl. Heß (2008), S. 284 f.

<sup>45</sup> Vgl. Heß (2008), S. 284 f.

<sup>46</sup> Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 72 ff.

und -qualifizierung zu fördern.<sup>47</sup> Auf internationaler Ebene haben die Unternehmen die Möglichkeit, auf die Unterstützung von Außenhandelsstellen zurückzugreifen. Ferner werden die Unternehmen auch dank elektronischer Suchmöglichkeiten fündig, indem sie das Internet und diverse Suchmaschinen verwenden, sowie Marktplätze oder Lieferantendatenbanken benutzen. Die Lieferanten können von sich aus die Unternehmen auf sich aufmerksam machen, indem sie ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten. Um die Suche effizienter zu gestalten, können die Unternehmen interessierten Lieferanten eine Möglichkeit zur direkten Bewerbung auf ihrem Lieferantenportal anbieten, um somit eine leichtere Erfassung und Eingrenzung zu ermöglichen.<sup>48</sup>

Die Unternehmen können beispielsweise folgende Informationen über ihre Lieferanten erheben:

<b>Gegebenheiten und Umstände</b>	Geografische Lage und Verkehrsanbindung Unternehmensform Finanzen, Bonität Vertriebsorganisation
<b>Kompetenzen</b>	Technologiebeherrschung Entwicklungskompetenz Marketing Weiterbildung
<b>Produkte</b>	Marktstellung Akzeptanz Technologiestand Qualitätsniveau Service Recycling und Entsorgung
<b>Kapazitäten</b>	Einrichtungen Auslastungen Mengen Produktionstiefe und Fertigungsbreite
<b>Leistungsfähigkeit</b>	Kontinuität Anpassungsflexibilität Abhängigkeiten Lieferfristen Zusatzleistungen
<b>Leistungsbereitschaft</b>	Auftragsinteresse Beratung und Informationsaustausch Partnerschaft und Kooperation Problemorientierung

<sup>47</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 22 f.

<sup>48</sup> Vgl. Heß (2008), S. 285

	Zuverlässigkeit Gegenseitigkeit Technologieaustausch
<b>Marktstellung</b> <b>Wettbewerbsposition</b>	Abhängigkeit von Zulieferern Öffentliches Image Abnehmerstruktur
<b>Vertragsbedingungen</b>	AGBs Preise und Preisgestaltung Konditionen Kulanzverhalten Rechte und Pflichten Ausgewogenheit Vertraulichkeit

**Tab. 1: Anbieter- und Lieferanteninformation<sup>49</sup>**

Nach der Lieferantenidentifikationsphase hat das Unternehmen im Rahmen einer ersten Lieferantenbewertung eine Vorauswahl getroffen, mit dem Zweck jene Lieferanten zu identifizieren, die seine festgelegten Grundvoraussetzungen erfüllen.<sup>50</sup>

### 2.3.2. Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung lässt sich allgemein durch bekannte quantitative und qualitative Verfahren sowie Fuzzy-Techniken durchführen. Unter den quantitativen Verfahren findet man die „Bilanzanalyse, Preis-Entscheidungsanalyse, Kosten-Entscheidungsanalyse, Optimierungsverfahren und das Kennzahlenverfahren“. Auf der anderen Seite können die Unternehmen auf qualitative Verfahren wie die „numerischen (Notensysteme), klassifizierenden (Portfoliomethoden) und repräsentierenden (Profiltechniken) Verfahren“ zurückgreifen.<sup>51</sup>

Die Unternehmen können im Rahmen des qualitativen Verfahrens die Nutzwertmethode anwenden und die Lieferanten anhand einer Nutzwertanalyse vergleichen. Bei der Bewertung werden die Unternehmen unterschiedliche Kriterien heranziehen, wie „Produktqualität, Flexibilität, Maschinenpark, technische Ausstattung (Ausrüstung), räumliche Entfernung, Hilfsbereitschaft in Störfällen, Finanzkraft des Anbieters, zukunftssträchtige Produkte, qualitätsorientiertes Arbeiten nach DIN EN ISO 9000, Kompetenz der Geschäftspartner, Innovationsfreudigkeit, Reaktionszeit im Bedarfsfalle, umweltfreundliche Produkte, wiederverwertbare Transportverpackung, allgemeines Image“.<sup>52</sup> Die Kriterien

<sup>49</sup> Hirschsteiner (2006), S. 462 f.

<sup>50</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 22

<sup>51</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1005 f.

<sup>52</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 49

bekommen eine Gewichtung anhand einer festgelegten Skala. Anschließend wird ein Benotungssystem festgelegt, um die Lieferanten zu bewerten. Die Bewertungsnote wird mit der Gewichtung multipliziert und am Ende werden alle Punkte addiert, um die besten Lieferanten zu identifizieren.<sup>53</sup>

Die Nutzwertanalyse ermöglicht allerdings keine vollständige Bewertung der Lieferanten, denn möchte der Einkauf einen neuen Lieferanten mit bestehenden Lieferanten vergleichen, fehlen einige Erfahrungswerte wie „Termintreue, Verhalten bei Störfällen, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Innovation, Produktqualität“.<sup>54</sup> Weiters besteht die Möglichkeit, für die Bewertung von Lieferanten Fuzzy-Techniken einzusetzen, die eine Mischform zwischen den quantitativen und qualitativen Verfahren darstellen.<sup>55</sup> Der Einkauf könnte eine 360-Grad-Bewertung durchführen, um mögliche Schwachstellen des Lieferanten aufzudecken bzw. um vermeintliche Stärken zu überprüfen. Bei diesem Verfahren können Rückmeldungen von unabhängigen Quellen wie „Einkäuferseminare, (...), Berufsverbände und Messen“ zur Beurteilung herangezogen werden, weiters können „Banken, (...), Lieferanten des Lieferanten, (...), Kunden, Kollegen aus Einkauf und Materialwirtschaft, (...), Verbände“, Wirtschaftsprüfer etc. befragt werden und Geschäftsberichte herangezogen werden. Wenn aufgrund der Befragung wesentliche negative Informationen zusammengetragen werden, sollte dem Lieferanten die Möglichkeit gegeben werden, sich rechtfertigen zu können.<sup>56</sup>

### 2.3.3. Lieferantenauswahl

Bei der Lieferantenauswahl müssen die richtigen Partner ausgesucht werden, welche die Bedürfnisse der Unternehmen am besten erfüllen. Es soll eine optimale Beziehung zu diesen Lieferanten aufgebaut und unterhalten werden, denn es stecken große Erfolgspotentiale in der guten Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Lieferanten.<sup>57</sup> Die Unternehmen zielen zum einen darauf ab, Wettbewerbsvorteile, Nullfehler-Belieferung, Übertragung von Entwicklungs- und Logistikverantwortung auf die Lieferanten zu erreichen, mit weniger Teilelieferanten, dafür mehr Baugruppen-, Modul- bzw. Systemlieferanten zu arbeiten und zum anderen auch erhebliche Kostensenkungen zu erzielen.<sup>58</sup> Die Kostensenkungen können durch Rationalisierungsmaßnahmen erreicht werden, indem die Abläufe und Prozesse vereinfacht und effizienter gestaltet werden.<sup>59</sup> Es besteht auch die Möglichkeit einer Rationalisierungsgemeinschaft mit Lieferanten zur Stärkung der Wettbewerbsposition des

---

<sup>53</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 50 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 61 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1006

<sup>56</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 61 ff.

<sup>57</sup> Wagner (2001), S. 21

<sup>58</sup> Giunipero/Brand (1996), S. 29 ff., zitiert bei: Janker (2008), S. 2

<sup>59</sup> Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 96



Unternehmens.<sup>60</sup> Bevor die Lieferantenauswahl getroffen wird, sollte der für den Einkauf zuständige Mitarbeiter grundsätzlich eine Strukturanalyse durchführen, ehe er die Leistungen für das Unternehmen zukaft. Die Unternehmen müssen sich die Fragen stellen, welche Lieferanten welche Materialien oder Dienstleistungen, zu welchem Preis, in welcher Menge, Zeit und Qualität produzieren, montieren, liefern oder leisten können. Anhand der erhobenen Daten können die Unternehmen eine Lieferantenbewertung vornehmen und abwägen, ob die Angaben auch tatsächlich richtig und realistisch erscheinen, um dadurch Versorgungsengpässe zu vermeiden oder zu eliminieren. Hier steht der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz im Vordergrund, d.h. die zugekaufte Leistung muss in einem vernünftigen Preis-Leistungs-Verhältnis stehen. Gleichzeitig muss auch die Beschaffungsmenge angemessen sein, denn die Unternehmen dürfen nicht eine zu große Kapitalbindung aufbauen.<sup>61</sup>

Gefährlich für die Unternehmen ist es, zu großen Druck auf ihre Lieferanten auszuüben, denn sie könnten diese unter Umständen dadurch verlieren. Tatsächlich kann der Erfolg eines Produktes durch gute Kooperation beider Partner nachhaltiger gesteigert und der Unternehmenserfolg durch den Aufbau einer konstruktiven, langfristigen und vertrauensvollen Kunden-Lieferantenbeziehung effektiver erzielt werden.<sup>62</sup>

Sobald das Unternehmen einen Pool an Lieferanten konstituiert hat, entsteht seitens des Unternehmens eine gewisse Abhängigkeit bezüglich der Versorgungssicherheit. Die Unternehmen müssen diesbezüglich insbesondere bei A-Lieferanten eine enge Geschäftsbeziehung aufbauen. Besuche in regelmäßigen Abständen werden unumgänglich sein, um die Lieferanten systematisch zu beurteilen.<sup>63</sup> Sehen sich die Unternehmen in der Lage, eine effektive Kunden-Lieferanten-Beziehung aufzubauen, so werden sie Wettbewerbsvorteile für sich gewinnen können.<sup>64</sup>

#### **2.3.4. Lieferantenanzahl**

Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird das Unternehmen laufend Fehler beseitigen und es kommt unter anderem dabei auch systematisch zu einer Lieferantenbewertung.<sup>65</sup> Das Ziel der Unternehmen ist es, ein optimiertes Lieferantenmanagement zu erreichen, denn eine intensive Zusammenarbeit kann nicht mit unzähligen Lieferanten geführt werden.<sup>66</sup> „Ein Beschaffungsmanager kann kaum mehr als 50

---

<sup>60</sup> Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 97

<sup>61</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 13

<sup>62</sup> Vgl. Beßlich/Lumbe (1994), S. 121

<sup>63</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 63 f.

<sup>64</sup> Vgl. Wagner (2001), S. 22

<sup>65</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 95

<sup>66</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 77

Lieferanten ausreichend überwachen und steuern. (...). Die optimale Zahl dürfte sogar eher bei 30 Lieferanten liegen.<sup>67</sup> Die Unternehmen werden somit versuchen, mit möglichst wenigen Lieferanten die Versorgung zu sichern, ohne dabei ihre Unabhängigkeit zu verlieren, weil die Beschaffung jedes Artikels beim jeweils „besten“ Lieferanten aufgrund steigender Prozesskosten unwirtschaftlich wird.<sup>68</sup> Allerdings sollte die Strategie nicht bloß auf eine geringe Anzahl von Lieferanten basieren, sondern die Unternehmen sollten eine optimierte Einkaufsstrategie führen, um so zu einer idealen Lieferantenzahl zu gelangen.<sup>69</sup>

Eine Optimierung der Lieferantenzahl birgt allerdings einen Zielkonflikt zwischen geringeren Prozesskosten und längerfristigen Verträgen:<sup>70</sup>

Vorteile der Lieferantenreduktion	Nachteile der Lieferantenreduktion
Kostenvorteile durch einheitlichere Bestellvorgänge und weniger Ansprechpartner	Einkaufsbindung durch längerfristige Verträge
Preisvorteile durch Mengenbündelung	Nachteile durch Abhängigkeiten
Strategische Vorteile durch längerfristige Bindungen	Vernachlässigung des Anbieterwettbewerbs
Vorteile durch gemeinschaftliches Bestandsmanagement	Kostennachteile durch Offenlegung der Einzelpreise
Kompetenzaustausch durch engere Kooperation	
Anreiz und Sicherheit für Investitionen	
Vorteile bei unternehmensübergreifender Logistik	

**Tab. 2: Vor- und Nachteile der Lieferantenreduktion<sup>71</sup>**

Die Unternehmen sollten daher grundsätzlich eine geringere „Lieferantenzahl bei komplexeren Beschaffungsgütern oder -beziehungen“ und „eine freie Lieferantenzahl bei einfacheren Gütern und höherer Verfügbarkeit“ anstreben.<sup>72</sup> Um den Lieferantenstamm zu reduzieren, kann das Unternehmen unterschiedliche Entscheidungshilfen und -instrumente verwenden.<sup>73</sup>

### 2.3.5. Lieferantenklassifizierung

Die Lieferanten werden zunächst klassifiziert, denn sie können nicht gleichgestellt und gleich behandelt werden. Sie werden nach ihrem Umsatzanteil auf Basis einer ABC-Analyse

<sup>67</sup> Vgl. Large (2009), S. 137

<sup>68</sup> Vgl. Hirschsteiner (2006), S. 464

<sup>69</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 78

<sup>70</sup> Vgl. Hirschsteiner (2006), S. 465

<sup>71</sup> Hirschsteiner (2006), S. 465

<sup>72</sup> Vgl. Hirschsteiner (2006), S. 465

<sup>73</sup> Vgl. Riffner/Weidlich (2001), S. 95

bewertet, und als A-, B- oder C-Lieferanten eingestuft. A-Lieferanten sind die umsatzstarken Lieferanten, die besonders intensiv zu betreuen und als potenzielle Partner zu betrachten sind. C-Lieferanten sind umsatzschwache Lieferanten, die dazu dienen sollten, den Aufwand der Unternehmen durch Bedarfsbündelung und Lieferantenkonzentration (z.B. durch Outsourcing auf einen Dienstleister) zu reduzieren.<sup>74</sup> Darüber hinaus können Unternehmen eine XYZ-Analyse nach dem Kriterium des Volumens durchführen und die Lieferanten z.B. anhand des Beschaffungspotenzials klassifizieren.<sup>75</sup>

Eine weitere Unterscheidung der Lieferanten aufgrund ihrer strategischen Bedeutung bietet die Portfolio-Analyse, die Schlüssellieferanten von unkritischen Lieferanten abgrenzt. Die Portfolio-Analyse bewertet die Lieferanten zum einem nach dem Beschaffungsvolumen als Anteil zum Lieferantenumsatz und zum anderen nach dem Versorgungsrisiko. Bei den Schlüssellieferanten sollten die Unternehmen eine Kooperationsstrategie anwenden, nämlich möglichst nur einen oder wenige Lieferanten haben, eine langfristige Arbeit anstreben, einen hohen Integrationsgrad erreichen und gemeinsame Aktivitäten planen.<sup>76</sup>

Bei den Hebellieferanten sollte eine Wettbewerbsstrategie angewendet werden, mit möglichst vielen Lieferanten, einer mittelfristig orientierten Zusammenarbeit, einem geringen Integrationsgrad und einer Bedarfsbündelung, die nicht zur Abhängigkeit vom Lieferanten führen sollte.<sup>77</sup>

Eine Sicherheitsstrategie sollte bei kritischen Lieferanten (Engpasslieferanten) angewendet werden, in Bereichen, in denen es wenig alternative Lieferanten gibt, die in der Regel noch dazu desinteressiert sind.<sup>78</sup>

Die Unternehmen können bei unkritischen Lieferanten, d.h. wo viele Lieferanten am Markt verfügbar sind und es keine oder geringe Lieferantenintegration gibt, eine Rationalisierungs- oder Outsourcingstrategie annehmen.<sup>79</sup> Die Unternehmen haben hier die Möglichkeit, ihre Fertigungsaktivitäten teils oder komplett an ihre Lieferanten zu übertragen. Um eine fundierte Entscheidung treffen zu können, werden die Unternehmen eine Make-or-Buy-Analyse durchführen und dabei sowohl die Fertigungskosten als auch die Transaktionskosten berücksichtigen.<sup>80</sup>

Neue Formen der Kooperation ermöglichen Unternehmen, ihre Lieferanten bei der Entwicklung ihrer Produkte einzubinden und Forward Sourcing (Entwicklungseinbindung) zu

---

<sup>74</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 28

<sup>75</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 92

<sup>76</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 29

<sup>77</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 29

<sup>78</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 30

<sup>79</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 30

<sup>80</sup> Picot (1991), S. 336-357, zitiert bei: Bogaschewsky (1994), S. 108

betreiben. Die frühzeitige Einbindung des Lieferanten im Entwicklungsprozess ermöglicht dem Unternehmen „ein optimales Ausschöpfen des Marktpotentials und erlaubt eine rechtzeitige Berücksichtigung von Alternativlösungen“. Der Lieferant ist somit in der Lage, seine Expertise während des Entwicklungsprozesses einfließen zu lassen.<sup>81</sup>

Die Sourcing Strategie bietet eine weitere Möglichkeit, die Lieferanten zu differenzieren.<sup>82</sup> Arbeitet das Unternehmen mit nur einem einzigen Lieferanten zusammen, obwohl das Produkt von mehreren Lieferanten geliefert werden könnte, dann handelt es sich hier um Single Sourcing. Die Single Sourcing Strategie ist auf eine langfristige Partnerschaft zwischen dem Lieferanten und dem Unternehmen ausgelegt. Auf diese Weise können beide Unternehmen ihre Arbeit besser aufeinander abstimmen, Daten austauschen, Technologie und Know-How transferieren und gemeinsam Investitionen tätigen.<sup>83</sup> Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Abnehmern und den Lieferanten wird vor allem bei der Beschaffung von A-Teilen bzw. voluminösen Teilen angestrebt.<sup>84</sup> Verfügt das Unternehmen allerdings über eine zu geringe Anzahl an Lieferanten, steigt der Abhängigkeitsgrad und dies kann zu Problemen bei der Versorgungssicherheit führen.<sup>85</sup> Um diese Abhängigkeit zu reduzieren, können die Unternehmen einen zweiten Lieferanten einbeziehen. Hier spricht man von Dual Sourcing.<sup>86</sup> Die Versorgungssicherheit könnte besser gewährleistet werden, vorausgesetzt, Qualität, Termine und Nebenleistungen werden nach Maßgabe des Unternehmens eingehalten. Allerdings entsteht hier ein Mehraufwand für das Unternehmen.<sup>87</sup> Bei Multiple Sourcing werden die Produkte im Prinzip von mehreren Lieferanten bezogen. Diese Sourcing Strategie kommt bei Standardprodukten besonders zum Einsatz und die Unternehmen können auch nur einmalig mit einem Lieferanten zusammen arbeiten.<sup>88</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Beßlich/Lumbe (1994), S. 123

<sup>82</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 26

<sup>83</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 157 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 106

<sup>85</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 104 f.

<sup>86</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 158

<sup>87</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 105

<sup>88</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 158 f.

Folgende Tabelle stellt die Unterschiede zwischen dem Single und Dual Sourcing gegenüber:

Kriterium	Single sourcing	Dual sourcing
<b>Versorgungssicherheit</b>	Restrisiko nicht ganz auszuschließen	Risiko gering
<b>Beschaffungspreis</b>	Wirtschaftlich, da ein besserer Preis verhandelt werden kann	Zwei Lieferanten teilen sich Gesamtauftrag und somit auch die höheren Kosten.
<b>Werkzeugkosten/Vorrichtung</b>	Einfach	Doppelt
<b>Know-how-Fluss</b>	Einseitig	Zweiseitig
<b>Abwicklung</b>	Einfach	Doppelt
<b>Logistik</b>	Optimiert	Doppelt

**Tab. 3: Single sourcing oder dual sourcing<sup>89</sup>**

Die Unternehmen bezwecken mit einer Single Sourcing Strategie die Schnittstellen zu reduzieren und pro Produktgruppe einen Lieferanten als Partner zu haben.<sup>90</sup> Der Trend führt die Unternehmen allerdings bei komplexen Produkten immer häufiger zur Beschaffung kompletter Module oder Systeme, und sie greifen somit zunehmend auf das Modular Sourcing (Modulbeschaffung) zurück.<sup>91</sup>

Wird darüber hinaus der Beschaffungsort berücksichtigt, können die Unternehmen Local Sourcing (Lokalbeschaffung), Regional Sourcing (Regionale Beschaffung) bzw. Global Sourcing (Globale Beschaffung) betreiben. „Global Sourcing bedeutet, dass prinzipiell jedes Unternehmen der Welt als Lieferant in Frage kommt“.<sup>92</sup>

### 2.3.6. Lieferantenbeziehung

Die Veränderung der Lieferantenbeziehung und die stärkere Kooperation zwischen den Lieferanten und Abnehmern wirken sich auch auf die Struktur der Lieferantenbeziehungen aus.<sup>93</sup> Wie von Bogaschewsky bereits erwähnt, gewinnt die Zusammenarbeit zwischen den Herstellern von Produkten bzw. Händlern und ihren Lieferanten immer mehr an Bedeutung. Dabei gehen die Lieferanten und die Abnehmer stets engere Beziehungen ein und dies kann bis zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit führen. Die Kooperation geht über die rein klassischen Bereiche wie „Einkauf, Bestellabwicklung, Lagerhaltung, Kommissionierung und Transport“ hinaus. Die Abnehmer stellen neue Anforderungen an ihre Lieferanten, indem

<sup>89</sup> Riffner/Weidelich (2001), S. 105

<sup>90</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 159ff

<sup>91</sup> Eicke/Femerling (1991), zitiert bei: Bogaschewsky (1994), S. 106

<sup>92</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 161

<sup>93</sup> Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 106

diese z.B. bedarfssynchron bzw. lagerarm liefern sollen, jedoch ist nicht jeder Lieferant in der Lage, diese Form der Zusammenarbeit zu erfüllen.<sup>94</sup> Um langfristige Partnerschaften mit den Lieferanten zu gewährleisten, ist der Informationsaustausch zwischen den Unternehmen und den Lieferanten von großer Bedeutung.<sup>95</sup> Hierfür ist die Einrichtung einer effektiven und effizienten Datenkommunikationseinrichtung zur raschen und genauen Übermittlung von Daten sinnvoll.<sup>96</sup> Es erfolgt ein Wissenstransfer zwischen den Lieferanten und dem Unternehmen durch die Schnittstelle Einkauf. Dieser Informationsfluss muss sorgfältig an die richtigen Stellen weitergeleitet werden, somit können mögliche Fehlerquellen aufgedeckt und es kann lösungsorientiert gearbeitet werden.<sup>97</sup> Die Unternehmen legen besonders großen Wert auf die Einhaltung der Lieferverträge sowie auf deren Versorgungssicherheit, und um dies zu gewährleisten, muss ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Lieferanten und dem Abnehmer aufgebaut werden, indem die jeweiligen betrieblichen Schwachstellen offengelegt, mögliche Abhängigkeiten abgewogen und geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.<sup>98</sup> Erkennen die Unternehmen Strukturprobleme bei den Lieferanten, dann können sie diese durch gezielte Lieferantenentwicklung und -qualifizierung unterstützen. Dies wird klarerweise nur der Fall, sein wenn die Unternehmen langfristige Kooperationsverträge abschließen, ohne dass sie dabei auf ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit verzichten.<sup>99</sup> Die Versorgungssicherheit des Abnehmers und die Gewährleistung einer gesicherten Auftragslage des Lieferanten sollten durch langfristige Rahmenverträge sichergestellt werden.<sup>100</sup> „Die Lieferantenentwicklung dient der Absicherung des Lieferantenpotentials der Zukunft und ist (...) eine komplexe Aufgabe, in die Lieferant und Kunde involviert werden“.<sup>101</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 96 f.

<sup>95</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 83

<sup>96</sup> Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 100

<sup>97</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 83

<sup>98</sup> Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 100

<sup>99</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 23

<sup>100</sup> Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 100

<sup>101</sup> Hartmann (2010), S. 57

## **2.4. Entwicklung und Erklärung des Risikomanagements**

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise 2007 und die akut noch sehr angespannte ökonomische Situation auf den Weltmärkten haben drastisch veranschaulicht, welche Risiken aus einer arbeitsteiligen globalen Ökonomie entstehen können. Die fehlende Abstimmung unter Marktakteuren sowie in dieser Form noch nie da gewesene Wechselwirkungen von Risiken haben die Wichtigkeit der möglichst frühen Erfassung von Einzel- und Systemrisiken verdeutlicht. Besonders die Analyse der Entstehung essentieller Risiken ist mittlerweile einer der bedeutendsten Aufgabenbereiche des heutigen Risikomanagements. Im folgenden Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen und die Entwicklung sowie die Bedeutung des Risikomanagements übersichtsmäßig dargestellt.

### **2.4.1. Definitionen der Begriffe Risiko und Unsicherheit**

Die Begriffe Risiko und Unsicherheit haben im Verlauf der Zeit und aufgrund von verschiedenen wissenschaftlichen und unternehmerischen Betrachtungsweisen sehr unterschiedliche Bedeutungen erfahren. Risiko kann demnach allgemein aufgefasst als Gefahr eines Verlustes oder eines Schadens gesehen werden.<sup>102</sup> Bezieht man den Zukunftsbezug von Entscheidungen mit ein wird Risiko außerdem als Gefahr einer Fehlentscheidung betrachtet.<sup>103</sup> Verknüpft man beide Definitionen miteinander bedeutet Risiko „die Gefahr einer Fehlentscheidung mit der Folge eines Schadens“.<sup>104</sup>

Aufgrund der Tatsache, dass Unternehmen allerdings nicht nur monetäre Ziele verfolgen, sondern sich auch anderen Zielgrößen widmen, muss der Begriff verallgemeinert werden.<sup>105</sup> Risiko ist dann die Gefahr von Fehlentscheidungen, die zur Nicht-Erreichung der gesetzten Ziele führen.<sup>106</sup>

Risiko erhält jedoch gerade bei unterschiedlicher Betrachtungsweise differenzierte Bedeutungen. Die weiter unten angeführte Darstellung gliedert den Risiko-Begriff nach verschiedenen Sichtweisen, den zugehörigen Definitionen und den jeweiligen Anwendungsbereichen.

---

<sup>102</sup> Vgl. Imboden (1983), S. 42 ff.; Bussmann (1955), S. 12; Philipp (1967), S. 35; Oberparleitner (1955), S. 99; Fasse (1995), S. 44, alles zitiert bei: Mikus (2001), S. 5

<sup>103</sup> Vgl. Imboden (1983), S. 45 ff.; Philipp (1967), S. 37 f., zitiert bei: Mikus (2001), S. 5

<sup>104</sup> Mag (1981), S. 480, zitiert bei: Mikus (2001), S. 5 f.

<sup>105</sup> Vgl. Christ (1990), S. 52, zitiert bei: Mikus (2001), S. 5

<sup>106</sup> Vgl. Imboden (1983), S. 45 ff., zitiert bei: Mikus (2001), S. 5

Sichtweise	Definition	Anwendungsbereich
<b>Naturwissenschaftlich-mathematisch</b>	Ergebnis der Multiplikation der Eintrittswahrscheinlichkeiten mit dem Schadensausmaß	Versicherungswirtschaft
<b>Informationstheoretisch</b>	Die Gefahr einer falschen Entscheidung, die aufgrund unzureichender Informationen zustande kommen kann	Betriebswirtschaft
<b>Systemorientiert</b>	Vorfälle, die aufgrund eines negativen Einflusses auf das System bzw. Unternehmen unerwünscht sind	Betriebswirtschaft
<b>Soziologisch</b>	Schaden, bedingt durch eine eigene Entscheidung	Sozialwissenschaften
<b>Psychologisch</b>	Risiko wird mit Gefahr gleichgestellt	Psychologie
<b>Entscheidungslogisch</b>	Positive wie negative Abweichungen von einem Ziel	Finanzwissenschaften

**Tab. 4: Risikodefinitionen**<sup>107</sup>

Die in der Planungsphase auftretende Unsicherheit aufgrund von alternativen Handlungsvarianten und (unvorhersehbaren) externen Einflüssen wird hingegen als Ursache für das Auftreten von Risiko aufgefasst.<sup>108</sup>

Seit einigen Jahren werden Risiken bzw. dem Umgang mit Risiken in der Unternehmenswelt zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet. Aus diesem Bewusstsein heraus hat sich im Lauf der Zeit der Risikomanagement-Prozess entwickelt.

#### 2.4.2. Entwicklung des Risikomanagements

Das Risikomanagement kommt ursprünglich aus den USA und trat aus der Versicherungswirtschaft hervor. Das Wirkungsfeld war demnach vorerst sehr begrenzt und das Hauptaugenmerk lag zunächst ausschließlich auf dem Schutz der Vermögenswerte eines Unternehmens. Die Hauptaufgaben waren auf die Gestaltung des Umfangs der Versicherungsleistung und der auszubezahlenden Prämien beschränkt.<sup>109</sup> Betrachtet wurden daher anfangs nur versicherbare bzw. reine Risiken.<sup>110</sup> Mit der Weiterentwicklung auf das spezielle Risikomanagement wurden eine systematische Risikoanalyse und „über die Versicherung hinausgehende Sicherungsmaßnahmen zur Schadensverhütung“<sup>111</sup> in den

<sup>107</sup> Peter (2001), zitiert bei: Butz (2005), S. 399

<sup>108</sup> Vgl. Mikus (2001), S. 5

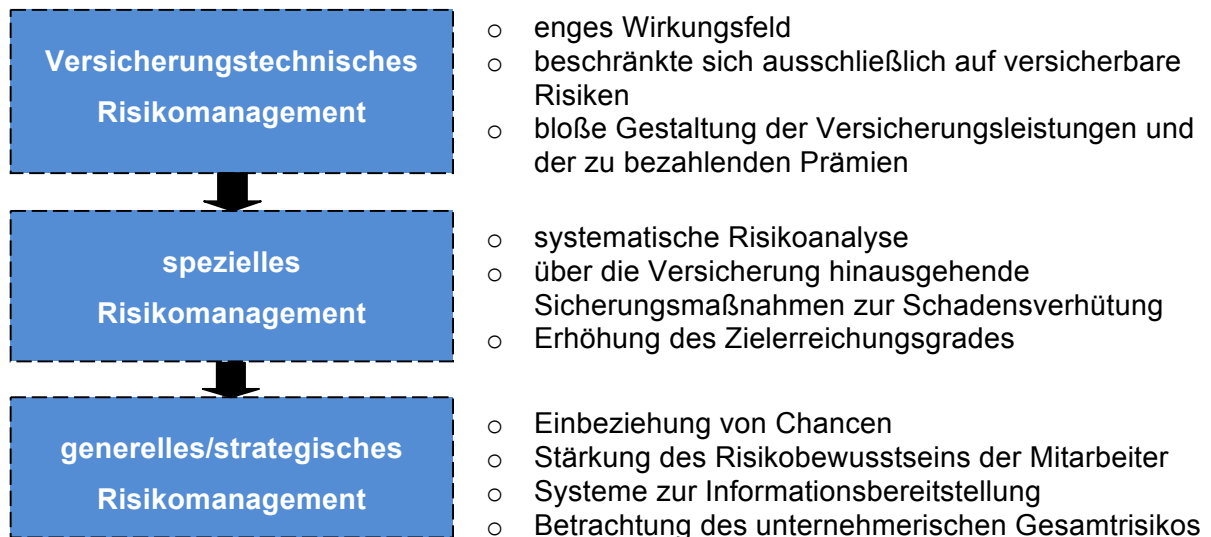
<sup>109</sup> Vgl. Mikus (2001), S. 10

<sup>110</sup> Vgl. Mugler (1979), S. 5 f.; Haller (1978), S. 483 f.; Braun (1984), S. 27 f.; Imboden (1983), S. 85; alles zitiert bei Mikus (2001), S. 10

<sup>111</sup> Mikus (2001), S. 10



Risikomanagement-Prozess mit eingebunden. Der erwartete Zielerreichungsgrad sollte dank stabilerer Rahmenbedingungen und einer „Erfassung und Beeinflussung der Risikoursachen und -wirkungen“<sup>112</sup> erhöht werden. Allerdings beschränkte sich die Risikobehandlung weiter nur auf einen Bruchteil der tatsächlichen Risiken.



**Abb. 4: Risikomanagement im Wandel der Zeit**<sup>113</sup>

Erst im generellen Risikomanagement werden alle Risikoursachen und deren Auswirkungen auf den Zielerreichungsgrad berücksichtigt. Durch die explizite Einbeziehung von Chancen sollen Unternehmenskrisen verhindert werden. Außerdem werden gleichzeitig das Risikobewusstsein der Mitarbeiter gestärkt und Systeme zur Informationsbereitstellung gebildet, die zur Entscheidungsvorbereitung dienen sollen.<sup>114</sup>

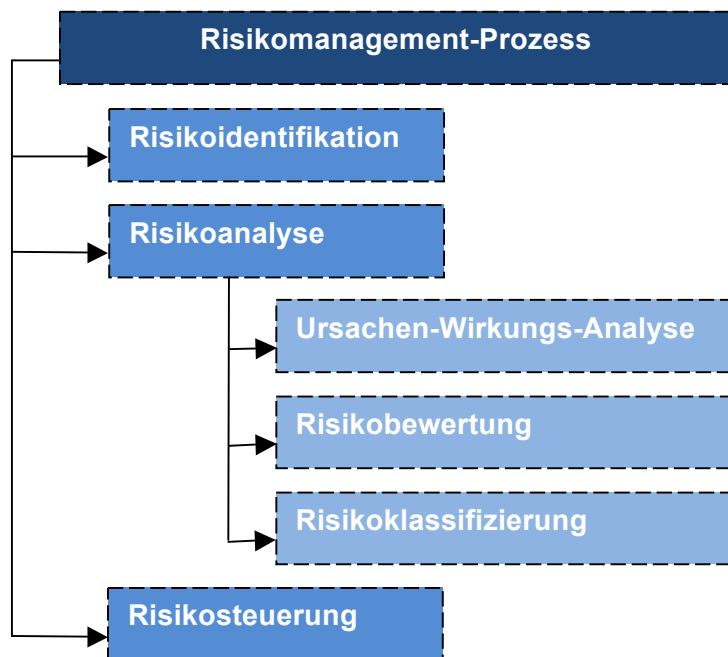
### 2.4.3. Der Risikomanagementprozess

Zwecks der sinnvollen Gliederung der Aufgaben des Risikomanagement haben sich in der Vergangenheit unterschiedliche Phasen im Risikomanagement-Prozess herauskristallisiert, die dazu dienen sollen, eventuelle Risiken identifizieren und bewerten zu können sowie geeignete risikopolitische Maßnahmen zu setzen. Diese Phasen sehen im Allgemeinen wie folgt aus:

<sup>112</sup> Mikus (2001), S. 10

<sup>113</sup> Eigene Abbildung

<sup>114</sup> Vgl. Mikus (2001), S. 11



**Abb. 5: Prozess des Risiko- und Chancenmanagements<sup>115</sup>**

Die Risikoidentifikation spielt eine außerordentlich wichtige Rolle in diesem Prozess, da sie dessen weiteren Verlauf determiniert und die Untersuchungsobjekte festlegt. Deshalb ist es wichtig, anfänglich möglichst alle Chancen und Risiken zu erfassen. In der Phase der Risikoanalyse werden u. a. die Ursachen und Wirkungen von Chancen und Risiken und deren Wechselwirkungen untersucht. Zudem werden die ermittelten Chancen und Risiken bzw. deren Ursachen „anhand ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten und der zu erwartenden Ausmaße der negativen Zielabweichung bewertet“.<sup>116</sup> Anschließend werden sie nach deren Bedeutung gewichtet und in eine Rangordnung gebracht. So kann die bevorstehende Risikobehandlung gezielt auf die wichtigsten Chancen und Risiken angewandt werden.<sup>117</sup> Aufgabe der Risikosteuerung ist es, die Resultate der vorangegangenen Schritte in Entscheidungen und Maßnahmen zur Risikobehandlung umzusetzen. Geeignete Lösungen müssen gefunden, bewertet und schließlich realisiert werden.

#### 2.4.4. Bedeutung des Risikomanagements

Eine im Jahr 2003 durchgeführte und von Marsh, dem weltweit größten Versicherungsmakler und Risikoberater, in Auftrag gegebene Umfrage unter insgesamt 950 Führungskräften (Finanzvorstände, Geschäftsführer) aus 11 verschiedenen europäischen Ländern zeigt sehr deutlich, wie wichtig das betriebliche Risikomanagement mittlerweile ist.

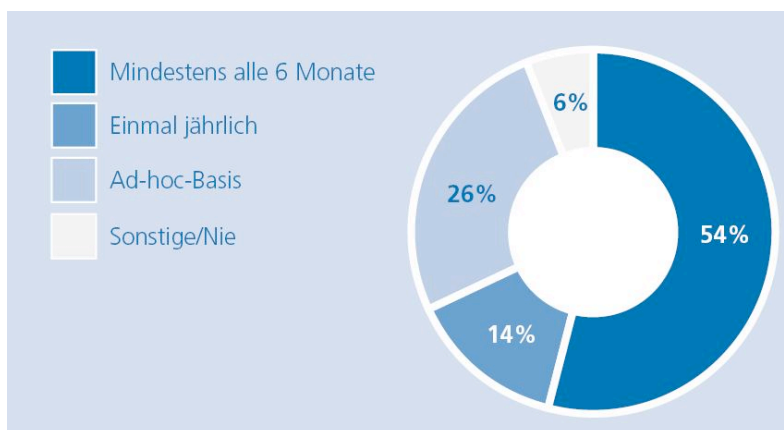
<sup>115</sup> Vgl. Pfohl (2002), S. 9

<sup>116</sup> Mikus (2001), S. 14

<sup>117</sup> Vgl. Wittmann (2001), S. 806, zitiert bei Pfohl (2002), S. 9

Das europäische Wirtschaftsumfeld ist momentan so schwer einschätzbar wie kaum zuvor. Nicht nur die Wirtschaftskrise und dadurch immer härter werdende wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die Folgen der EU-Erweiterungen sondern auch Umweltkatastrophen oder die Angst vor Terroranschlägen lassen die Köpfe der Risikobeauftragten rauchen. Wenig überraschend zweifelt daher laut der Studie mehr als die Hälfte der Befragten an der Beherrschung der für die Firmen hauptsächlich relevanten Risiken. Die Einstellung zum Risiko hat sich bei den Befragten aufgrund steigender Herausforderungen durch die oben genannten Gründe verändert. Trotzdem hat sich nur eine kleine Gruppe unter den Unternehmen gebildet, die Risiko als strategisches Werkzeug sieht, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen. Sie betrachten den Risikomanagement-Prozess auch als eine Möglichkeit um neue Chancen zu finden und nicht nur als einen Prozess zur Erkennung von Risiken.

Der Großteil der europäischen Unternehmen betrachtet die Risiken jedoch weiterhin lediglich als Hindernis für den geschäftlichen Erfolg. Die Maßnahmen bestehen hauptsächlich aus Abschlüssen von Versicherungen, der Steuerung der Verbindlichkeiten und Forderungen im Rahmen des Controllings, der Einhaltung von technischen Vorschriften oder der Absicherung von Vermögenswerten. Außerdem ist es verwunderlich, dass jedes vierte der befragten Unternehmen seine Risiken nur unregelmäßig oder nach Bedarf analysiert.<sup>118</sup>



**Abb. 6: Häufigkeit der Risikoanalyse<sup>119</sup>**

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass trotz eines generellen Umdenkens bezüglich des Risikomanagements eine Mehrheit der Unternehmen recht zögerlich mit dessen Umsetzung und Implementierung bleibt.

<sup>118</sup> Vgl. Marsh (2008), S. 2 ff.

<sup>119</sup> Vgl. Marsh (2008), S. 4

### 3. METHODIK UND VORGEHENSWEISE IN DER EMPIRISCHEN STUDIE

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Untersuchung wurde mittels einer empirischen Studie in Anlehnung an das Werk von Diekmann „*Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden und Anwendungen*“ durchgeführt. Der Ablauf der Studie lässt sich, wie bereits von Diekmann beschrieben, in fünf Hauptphasen unterteilen:

1. „Formulierung und Präzisierung des Forschungsproblems
2. Planung und Vorbereitung der Erhebung
3. Datenerhebung
4. Datenauswertung
5. Berichterstattung“<sup>120</sup>

Vor Beginn der Arbeit wurde ein klar definiertes Forschungsproblem ausgewählt und die Ausführung der Untersuchung sorgfältig geplant. Um das Forschungsproblem angehen zu können, wurde eine auf das Forschungsziel abgestimmte Planung und Auswahl des Forschungsdesigns getätigt sowie die Variablenmessung, die Stichprobe und das Erhebungsverfahren definiert.<sup>121</sup>

In einem ersten Schritt galt es, für die im Jahr 2010 geleitete Studie das Forschungsproblem zu formulieren und zu präzisieren. Eine aus dem Jahr 2009 vom BMÖ und der WU durchgeführte Untersuchung wurde als Grundlage für die vorliegende Arbeit genommen. In beiden Studien galt es, bestimmte Verhaltensweisen österreichischer Unternehmen unter Berücksichtigung der Wirtschaftslage zu untersuchen und die Veränderungen in Bezug auf bestimmte ausgewählte Parameter festzuhalten und zu analysieren. Für die Formulierung des Forschungsproblems der aktuellen Studie wurden die in der Einleitung erwähnten fünf Forschungsfragen gestellt. Anschließend wurde einschlägige wissenschaftliche Literatur zusammengetragen, gemäß dem Literaturverzeichnis der vorliegenden Arbeit.

Nachdem der Rahmen für diese Arbeit definiert wurde, ging es in einem zweiten Schritt um die Planung und Vorbereitung der Erhebung. In Anlehnung an Diekmann wurden die Punkte der zweiten Hauptphase durchgearbeitet. Für die Konstruktion des Erhebungsinstruments wurden die zu untersuchenden Konzepte wie globale Wirtschaftslage, Beschaffung, Einkauf, Lieferanten- und Risikomanagement definiert und die Verwendung eines schriftlichen Fragebogens festgelegt. Die zu untersuchenden Einheiten beider Studien waren die jeweils aktuellen Mitglieder des BMÖs, die direkt mittels elektronischer Mitteilung kontaktiert wurden. Der Fragebogen der Studie aus dem Jahr 2010 umfasst insgesamt 90 Fragen, die auf der Umfrageplattform Questback entsprechend kodiert werden mussten. Zur Erhebung von Bewertungen wurden die Antwortmöglichkeiten vorgegeben, die durch die Befragten anhand einer Ratingskala eingestuft oder durch Auswahl beantwortet werden sollten. Im Fragebogen

---

<sup>120</sup> Diekmann (2009), S. 187

<sup>121</sup> Diekmann (2009), S. 187

wurden geschlossene, offene und halboffene Fragen verwendet. Bei den geschlossenen Fragen gab es dichotome Ja-Nein-Fragen, Alternativfragen, Rating oder Ranking Fragen sowie Fragen mit Mehrfachantworten. Zur leichten Vergleichbarkeit zwischen den Antworten wurden vorwiegend geschlossene Fragen verwendet. Bei der Frage über die Produktionsstandorte wurden Filterfragen verwendet, wo die Fragenblöcke nur freigeschaltet wurden, wenn die Unternehmen auch Produktionsstandorte angaben. Vor der Datenerhebung wurde das Erhebungsinstrument an der WU mittels eines Pretests untersucht, um etwaige Fehler zu beseitigen bzw. um den Fragebogen gegebenenfalls zu kürzen.

In der dritten Hauptphase wurde die Datenerhebung mittels des erprobten Erhebungsinstruments eingeleitet. Am Beginn der Arbeit wurde die Befragung mittels eines schriftlichen elektronischen Fragebogens als Erhebungsmethode festgelegt. Der Fragebogen wurde drei Mal ausgesendet, wobei die gesamte Anzahl der Rückantworten 52 betrug.

Für die vierte Hauptphase der Datenauswertung wurden elektronische analysefähige Mittel eingesetzt. Die Aussendung des Fragebogens erfolgte durch das Umfragetool [www.questback.at](http://www.questback.at). Aufgrund der elektronischen Übermittlung und Beantwortung der Fragen konnte die statistische Auswertung der Daten sofort mit dem Computer durchgeführt werden. Weil die Erfassung der Daten gleich elektronisch erfolgte, war es nicht notwendig diese auf mögliche Übertragungsfehler zu kontrollieren, wie dies bei manuellen Erfassungen notwendig ist. Bei einigen Fragen bezüglich Umsatz, Einkaufsvolumen und Mitarbeiteranzahl war es allerdings erforderlich, die Ergebnisse zu bereinigen und eigens zusammenzufassen.

Nachdem die Daten vorlagen, ging es in die nächste Phase der statistischen Datenanalyse. Die Umfrage beinhaltete 90 Fragen, deren Antworten mittels einer einfachen deskriptiven Auswertung analysiert und mit jenen Antworten aus dem Vorjahr verglichen wurden.

Schließlich wurden die empirischen Ergebnisse in der vorliegenden Arbeit festgehalten, wie dies die fünfte Hauptphase vorsieht.

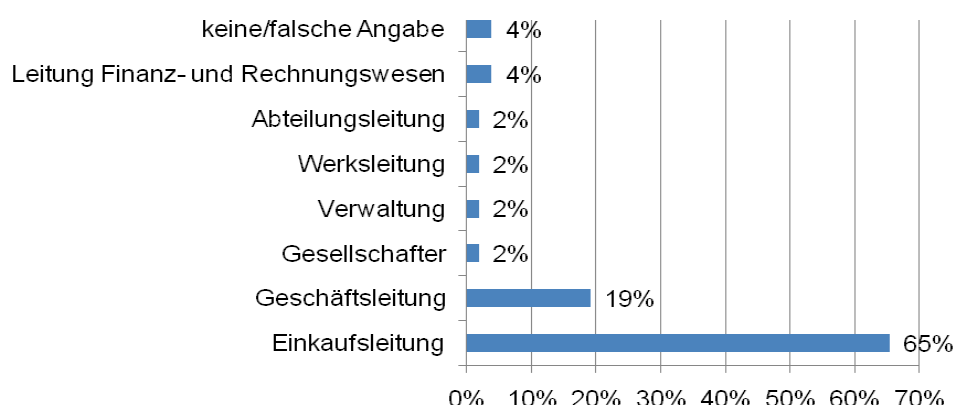
Basierend auf die theoretischen Grundlagen soll nun der Bezugsrahmen für die empirische Studie erläutert werden, um ein Grundverständnis für die gesamte Forschungsarbeit darzustellen. Zunächst werden die statistischen Grundlagen der im Jahr 2009 und 2010 durchgeführten Studien und im Anschluss daran die Ergebnisse der Studie präsentiert, um die eingangs gestellten Forschungsfragen beantworten zu können.

## 4. STATISTISCHE GRUNDLAGEN

Im Jahr 2009 wurde eine Studie vom Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ) in Kooperation mit der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) zum Thema: „*Neue Studienergebnisse - Wirtschaftskrise 2009: Wie österreichische Unternehmen im Einkauf und im Lieferantenmanagement reagieren*“<sup>122</sup> durchgeführt. Die Ziele der Studie aus dem Jahr 2009 waren die Erhebung des Einkaufsverhaltens und die Reaktionen im Lieferantenmanagement österreichischer Unternehmen während der Wirtschaftskrise. Es wurde sowohl auf unternehmensinterne als auch auf unternehmensexterne Maßnahmen eingegangen und die Untersuchung wurde mittels einer Online-Befragung durchgeführt. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich von Februar bis März 2009 und die Studie, an der 112 von 3591 Mitgliedern des BMÖ teilnahmen, wurde im Mai 2009 veröffentlicht.

Um einen Vergleich anstellen zu können und etwaige Veränderungen zu erfassen, wurde die Untersuchung im Jahr 2010 wiederholt und zusätzlich noch um einige Bereiche erweitert. Die Studie umfasste insgesamt 90 Fragen zur aktuellen Wirtschaftslage, zum Einkauf, zum Lieferantenmanagement, zur Beschaffung/zum Sourcing und zum Risikomanagement. Die Ziele waren die Erhebung des Einkaufsverhaltens sowie des Lieferanten- und Risikomanagements österreichischer Unternehmen in Anbetracht der globalen angespannten Wirtschaftslage. Diese Studie wurde ebenfalls mittels einer Online-Befragung durchgeführt und der Erhebungszeitraum erstreckte sich von Juni bis September 2010. Die Empfänger waren die derzeitigen 3300 Mitglieder des BMÖ, von denen 52 den Fragebogen beantworteten.

Bei der Studie im Jahr 2010 haben die Teilnehmer (n=52) unterschiedliche Positionen in ihren Unternehmen bekleidet, wobei knapp zwei Drittel als Einkaufsleiter tätig sind.

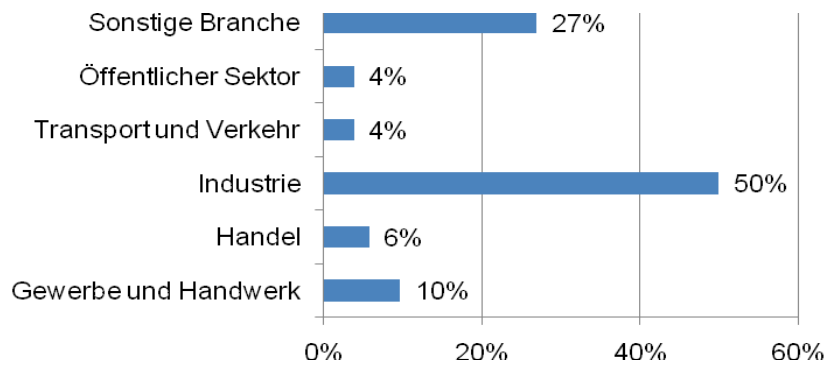


**Abb. 7: Positionen der Befragten**<sup>123</sup>

<sup>122</sup> Höller/Lippmann (2009)

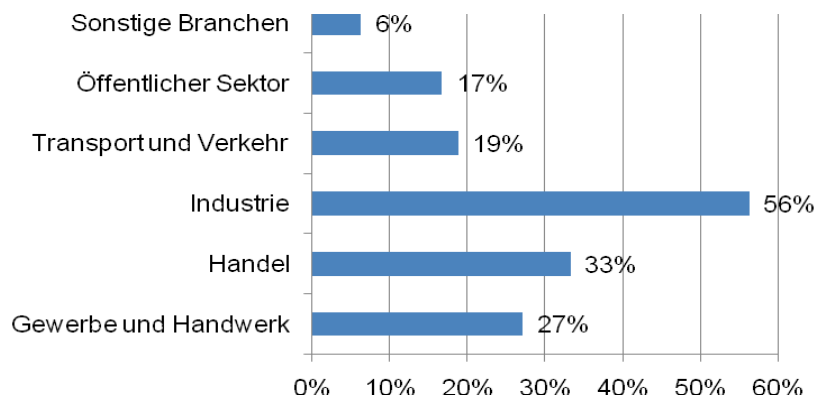
<sup>123</sup> Eigene Abbildung

Die Branchenverteilung der befragten Unternehmen (n=52) lässt sich aus folgender Grafik ablesen. Die Hälfte der Unternehmen kommt aus der Industrie, 10 % aus dem Gewerbe und Handwerk und 6 % aus dem Handel. Unter sonstige Branchen fallen die Bereiche Gastronomie, Tourismus, Telekommunikation, Energie und Bauwesen.



**Abb. 8: Branchenverteilung der befragten Unternehmen<sup>124</sup>**

Die Hauptkunden der befragten Unternehmen kommen vorwiegend aus der Industrie (56 %), dem Handel (33 %) und etwa ein Viertel stammt aus dem Gewerbe und Handwerk (Mehrfachantworten möglich, n=52). Die sonstigen Branchen enthalten die Bereiche Tourismus und Medien.

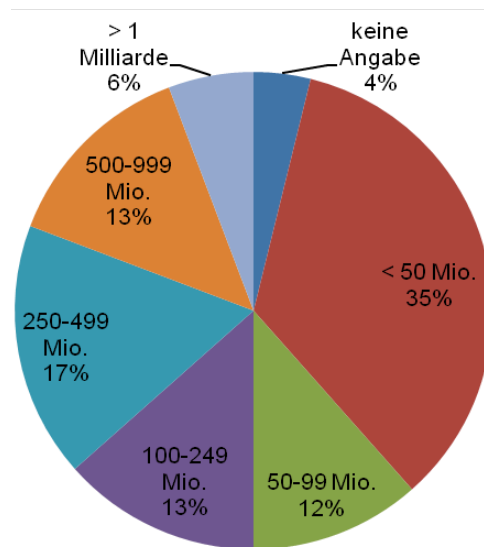


**Abb. 9: Branchenverteilung der Hauptkunden<sup>125</sup>**

<sup>124</sup> Eigene Abbildung

<sup>125</sup> Eigene Abbildung

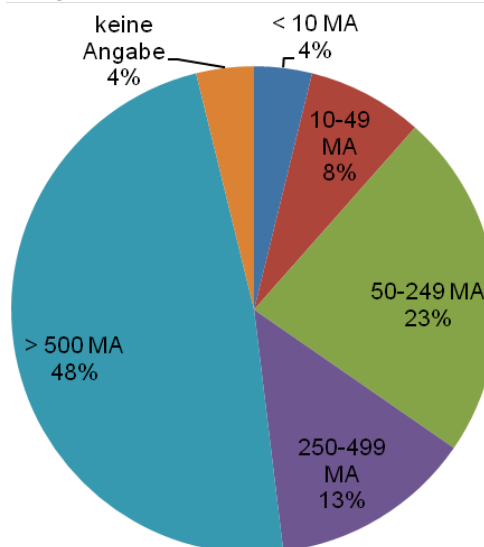
Der Jahresumsatz der befragten Unternehmen (n=52) ist in nachfolgender Grafik ersichtlich.



**Abb. 10: Jahresumsatz der befragten Unternehmen<sup>126</sup>**

Ein Drittel der befragten Unternehmen setzt jährlich weniger als EUR 50 Mio. um. Wiederum setzen 8 % der Unternehmen mehr als 1 Milliarde Euro im Jahr um.

Die Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen (n=52) setzt sich wie folgt zusammen:



**Abb. 11: Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen<sup>127</sup>**

Fast die Hälfte der Unternehmen beschäftigt mehr als 500 Mitarbeiter (48 %). Knapp ein Drittel der Unternehmen sind als KMU einzuordnen (31 %).

<sup>126</sup> Eigene Abbildung

<sup>127</sup> Eigene Abbildung



Im ersten Hauptteil der Studie wurden die Unternehmen zu ihrer Umsatzentwicklung und ihrer Auftragslage im Jahr 2010 befragt. Der zweite Teil der Studie befasste sich mit dem Einkaufsverhalten der Unternehmen und es wurde ein Vergleich mit der Studie aus dem Jahr 2009 gemacht. Der dritte Teil der Studie befragte die Unternehmen zu ihrem Lieferantenmanagement. Im vierten Teil haben die Unternehmen Angaben über die Beschaffung und das Sourcing gemacht. Im fünften und letzten Hauptteil der Studie haben Unternehmen zum Risikomanagement Stellung genommen.

Im folgenden Teil dieser Arbeit werden nun die Ergebnisse der Studie 2010 präsentiert und mit der Studie aus dem Vorjahr verglichen. Aufgrund der geringen Rücklaufquote können hier nur Tendenzen und mögliche Rückschlüsse abgeleitet werden.

## 5. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN STUDIE

Als die erste empirische Studie im Jahr 2009 durchgeführt wurde, führte die globale wirtschaftliche Entwicklung zu einer der größten Wirtschaftskrisen in der jüngeren Vergangenheit, die auch österreichischen Unternehmen erreichte. Die aus dem Jahr 2007 stammende Wirtschaftskrise verbreitete sich aufgrund der globalen und stark verbundenen Weltwirtschaft rasant und erreichte alle Länder und Kontinente innerhalb kürzester Zeit. In der gesamten Wertschöpfungskette vom Abnehmer bis zu den Lieferanten waren es besonders die kleineren Unternehmen, die stärker diese schärferen Rahmenbedingungen spürten und die besonders darunter litten. Allerdings war nicht jedes Unternehmen von der Wirtschaftskrise zum Durchführungszeitpunkt der Studie betroffen, denn die Krise hatte ca. 20 % der österreichischen Unternehmen überhaupt noch nicht erreicht. Das Ziel der Studie aus dem Vorjahr war aufzuzeigen, welche Maßnahmen der Einkauf in dieser kritischen Wirtschaftslage setzte und welche Gegensteuerungsmaßnahmen gegen die Auswirkungen der Krise möglich waren.<sup>128</sup>

Wie der Vorjahrsstudie entnommen werden kann, erreichte die Wirtschaftskrise auch die österreichische Unternehmenslandschaft und bereitete ca. 80 % der Unternehmen große Kopfzerbrechen, mit einem positiven Nebeneffekt, denn der Einkauf konnte gezielte Maßnahmen und Gegensteuerungsmaßnahmen gegen die Auswirkungen der Krise ergreifen, welche das österreichische Einkaufs- und Lieferantenmanagement in ein gutes Licht stellte. Die Studie aus dem Vorjahr wurde wiederholt, um zu untersuchen, wie die Unternehmen im Einkauf unter der globalen Wirtschaftslage reagieren und um allfällige Veränderungen zum Vorjahr zu dokumentieren und zu analysieren. Nicht nur der Einkauf wird heuer genauer unter die Lupe genommen, sondern auch die Veränderungen im Lieferantenmanagement werden abermals untersucht. In der aktuellen Studie werden neue Untersuchungsobjekte durchleuchtet und ein besonderes Augenmerk auf das Risikomanagement gelegt. Darüber hinaus gilt es zu prüfen, auf welchen globalen Märkten die österreichischen Unternehmen im Jahr 2010 einkaufen, ob sich die Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert haben und welche Kriterien für die Veränderung ausschlaggebend waren sowie zu untersuchen, welche Anforderungen an neue Lieferanten gestellt werden. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit werden nun im nächsten Abschnitt dargestellt.

Zu Beginn der Untersuchung haben die befragten Unternehmen Angaben zu ihrer aktuellen Umsatzentwicklung sowie zu ihrer Auftragslage gemacht.

---

<sup>128</sup> Höller/Lippmann (2009)

## 5.1. Aktuelle Wirtschaftslage

### 5.1.1. Umsatzentwicklung

Die erste Jahreshälfte 2010 bescherte knapp 60 % der befragten Unternehmen einen steigenden Umsatz, ein Zeichen für eine langsame Erholung der Wirtschaftslage. Diese Angaben zeigen eine deutliche Verbesserung zum Vorjahr, denn damals gaben mehr als 60 % an, unter der Wirtschaftskrise zu leiden, welche sich durch deutliche Umsatzeinbrüche kenntlich gemacht hatte. Im Gegensatz dazu machte sich heuer lediglich bei jedem fünften Unternehmen ein leicht rückgängiger Umsatz bemerkbar und sogar 21 % bekundeten, dass die aktuelle Wirtschaftslage keinen Einfluss auf ihren Umsatz hatte. Wie bereits im Vorjahr zog also die Wirtschaftskrise an knapp jedem fünften Unternehmen vorbei.

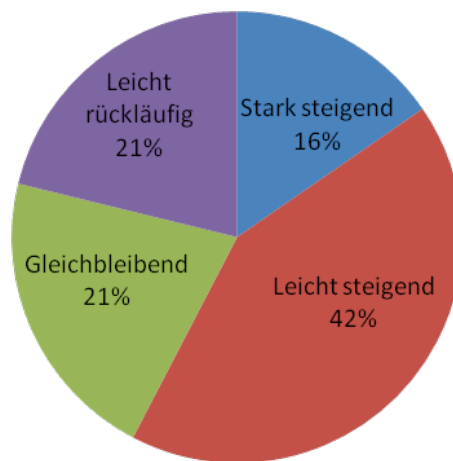


Abb. 12: Reale Umsatzentwicklung seit Jahresbeginn 2010<sup>129</sup>

n=52	Prozent	Absolute Zahl
Stark steigend	15,4 %	8
Leicht steigend	42,3 %	22
Gleichbleibend	21,2 %	11
Leicht rückläufig	21,2 %	11
Stark rückläufig	0,0 %	0
Weiß nicht	0,0 %	0

Tab. 5: Reale Umsatzentwicklung seit Jahresbeginn 2010<sup>130</sup>

Die positiven Entwicklungen, die sich seit Jahresbeginn 2010 gezeigt haben, werden laut den befragten Unternehmen auch bis Jahresende erwartet. Knapp 60 % schätzen, dass der Umsatz auch bis Jahresende weiter steigen wird. Noch im Vorjahr waren die Aussichten bei

<sup>129</sup> Eigene Abbildung

<sup>130</sup> Eigene Tabelle

den Unternehmen sehr trüb, denn fast 60 % gaben an, dass der Umsatz zurückgehen würde. Für jedes fünfte Unternehmen sollte das Jahr 2010 schätzungsweise keine Veränderungen beim Umsatz mit sich bringen, allerdings könnte dieser bei knapp 21 % tendenziell sinken. Die Erwartungen sind bis Jahresende 2010 für die Mehrheit der Unternehmen also deutlich besser als im Vorjahr, denn sie gehen vorwiegend von einer positiven Umsatzentwicklung aus. Die optimistischen Entwicklungen für das Jahr 2010 könnten darauf hindeuten, dass sich die Wirtschaftslage entspannt hat und dass diese sich sogar bereits in einem leichten Aufwärtstrend befinden könnte.

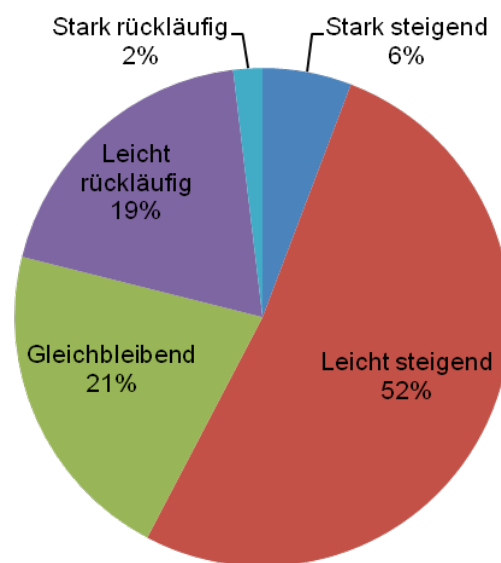


Abb. 13: Schätzung der Umsatzentwicklung bis Jahresende 2010<sup>131</sup>

n=52	Prozent	Absolute Zahl
Stark steigend	5,8 %	3
Leicht steigend	51,9 %	27
Gleichbleibend	21,2 %	11
Leicht rückläufig	19,2 %	10
Stark rückläufig	1,9 %	1
Weiß nicht	0,0 %	0

Tab. 6: Schätzung der Umsatzentwicklung bis Jahresende 2010<sup>132</sup>

Gut gefüllte Auftragsbücher könnten ebenfalls ein guter Indikator dafür sein, dass es mit der Wirtschaft bereits wieder bergauf geht.

<sup>131</sup> Eigene Abbildung

<sup>132</sup> Eigene Tabelle

### 5.1.2. Auftragslage

Die Studienteilnehmer stehen im Jahr 2010 unter einem deutlich besseren Stern als im Jahr zuvor, denn für zwei Drittel der befragten Unternehmen kommt es zu einer positiven Entwicklung der Auftragslage. Unter den an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen finden sich mehr als die Hälfte aus der Sparte Industrie und für die eine positive Auftragslage bedeutet, dass die Produktion wieder angekurbelt wird.

Das Wirtschaftsblatt bestätigte diese positive Entwicklung der Auftragslage in einem am 30.12.2010 publizierten Artikel. Zum Jahresende meldete die österreichische Industrie ein sehr starkes besonders durch zahlreiche Auslandsbestellungen angekurbeltes Auftragswachstum, das eine kräftige Produktionsausweitung auslöste. Das Lagermanagement konnte dementsprechend ausgebaut werden und zudem kam es zu einem starken Beschäftigungszuwachs, der ein erhöhtes Vertrauen in eine stabile Erholung schuf. Für 2011 wird erwartet, dass die österreichische Industrie wieder die „treibende Kraft in der konjunkturellen Erholung in Österreich“ sein wird. „Obwohl dieser Sektor nur für rund 20 Prozent der gesamten Wirtschaftsleistung verantwortlich sei, werde die Industrie dank der überdurchschnittlich hohen Wachstumsdynamik etwa die Hälfte des BIP-Anstiegs bestreiten können.“<sup>133</sup>

Jedes fünfte befragte Unternehmen geht heuer von einer gleich bleibenden Auftragslage aus und rund 15 % schätzen, dass diese über das ganze Jahr gesehen leicht rückläufig sein wird. Dies ist eine deutliche Verbesserung zum Vorjahr, in dem noch 63 % von einem Rückgang der Auftragslage ausgingen. Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen hat also seit Jahresbeginn 2010 gut gefüllte Auftragsbücher, die ein deutliches Zeichen sind, dass es für sie bereits wieder bergauf geht.

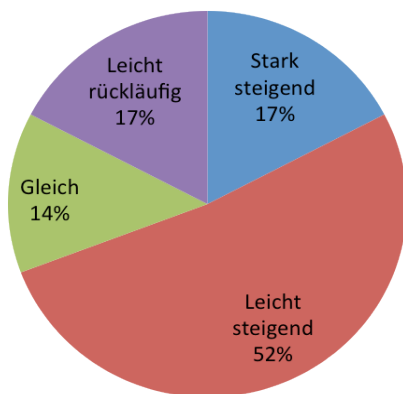


Abb. 14: Veränderung der Auftragslage seit Jahresbeginn 2010<sup>134</sup>

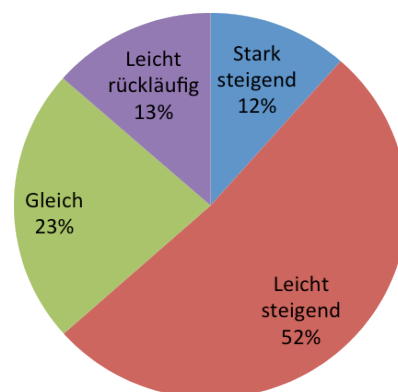


Abb. 15: Veränderung der Auftragslage bis Jahresende 2010<sup>135</sup>

<sup>133</sup> Vgl. Wirtschaftsblatt (2010), [www.wirtschaftsblatt.at](http://www.wirtschaftsblatt.at)

<sup>134</sup> Eigene Abbildung

<sup>135</sup> Eigene Abbildung

n=52	Prozent (Jahresbeginn)	Absolute Zahl (Jahresbeginn)	Prozent (Jahresende)	Absolute Zahl (Jahresende)
<b>Stark steigend</b>	17,3 %	9	11,5 %	6
<b>Leicht steigend</b>	51,9 %	27	51,9 %	27
<b>Gleichbleibend</b>	13,5 %	7	23,1 %	12
<b>Leicht rückläufig</b>	17,3 %	9	13,5 %	7
<b>Stark rückläufig</b>	0,0 %	0	0,0 %	0
<b>Weiß nicht</b>	0,0 %	0	0,0 %	0

**Tab. 7: Gesamte Auftragslage 2010<sup>136</sup>**

Eine Erhöhung der Auftragslage kurbelt allerdings nicht nur die Produktion an, sondern beeinflusst auch den Einkauf im positiven Sinne. Im nächsten Abschnitt werden nun die Veränderungen im Einkauf durch die aktuelle Wirtschaftslage präsentiert.

## 5.2. Einkauf

### 5.2.1. Veränderungen im Einkauf

Die an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen (n=52) wurden eingeladen, die erwartete Veränderung des gesamten Einkaufsvolumens sowie im Einzelnen der Produktionsmaterialien, indirekten Materialien, MRO-Bedarfe, Dienstleistungen, Investitionen und Energie im Jahr 2010 im Vergleich zu 2009 zu schätzen.

Die befragten Unternehmen blicken zum Großteil (65 %) sehr zuversichtlich in die Zukunft und erwarten eine durchwegs positive Entwicklung des Einkaufsvolumens, die mit einer steigenden Auftragserhöhung einhergeht. Die schätzungsweise gut gefüllten Auftragsbücher schlagen auch positiv im Einkaufsvolumen der Produktionsmaterialien bei den befragten Unternehmen (60 %) zu Buche. Die Unternehmen sehen sich dadurch veranlasst, ihre Produktionsmaterialien aufzustocken und dies wirkt sich auch besonders positiv auf deren Einkaufsvolumen aus.

Eine Erhöhung der Auftragslage bringt auch eine Erhöhung der Beschaffung von indirekten Materialien mit sich. Diese Erhöhung des Einkaufsvolumens bei den indirekten Materialien sollte sich für rund 33 % der Unternehmen bewahrheiten und für 42 % unverändert bleiben. Indirekte Materialien sind laut Gabath beispielsweise: „Maschinen und Anlagen (Investition, Wartung & Instandhaltung, Rüstkosten, Ersatzteile, Umbauten), Zeitarbeit, Hilfs- und Betriebsstoffe (DIN- und Normteile, Elektromaterial, Schmier- und Klebstoffe, Werkzeuge), Verpackungen (Well-, Vollpappe, Kunststoffverpackungen, Folien, Packhilfsmittel), Logistik (In- und Outbound), Arbeitsschutz (Brillen, Handschuhe, Schutzbekleidung, Sicherheitsschuhe), Arbeitskleidung, Büro (Büroverbrauchsmaterial, Möbel, Ausstattung),

<sup>136</sup> Eigene Tabelle

Marketing (Sponsoring, Agenturen, Druck), Utilities (Strom, Gas, Wasser), Gebäude (Investition, Umbau/Renovierung, Reinigung, Werkschutz, lfd. Wartung), IT (Hardware, Software, Lizenzen, Server, Wartung), Telekommunikation, Fuhrpark, Betriebliche Reisekosten (Bahn, Flug, Hotel, Mietwagen, Reisebüro), Labor (Verbrauchsmaterial, Laborservices, Geräte, Hilfsstoffe), Kantine, Entsorgung, Versicherungen, Professional Services (Unternehmensberatung, Rechtsberatung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung)<sup>137</sup>. Bei den indirekten Materialien wird es also laut den befragten Unternehmen eine mäßige Veränderung geben, diese tendiert von gleich bleibend bis leicht steigend.

Beim MRO-Bedarf (Maintenance, Repair, Operations) gaben knapp 29 % der befragten Unternehmen an, dass das Einkaufsvolumen im Jahr 2010 leicht steigen wird. Eine starke Produktionsausweitung aufgrund einer steigenden Auftragslage löst eine höhere Nachfrage des MRO-Bedarfs aus, sprich bei der Instandhaltung, Reparatur und dem Betrieb der Produktionsmaschinen. Trotz der Erhöhung der Auftragslage gehen zahlreiche Unternehmen (42 %) davon aus, dass sich das Einkaufsvolumen des MRO-Bedarfs nicht verändern würde. Es lässt sich also tendenziell erkennen, dass er unverändert bleibt bzw. dass es eine leichte Steigerung geben wird.

Im Bereich der Dienstleitungen gedenken etwa ein Drittel (33 %) der befragten Unternehmen, das Einkaufsvolumen zu erhöhen und rund gleich so viele Unternehmen (29 %) werden planmäßig am bestehenden Niveau nichts verändern. Der stärkere Rückgang in der Inanspruchnahme von Dienstleistungen macht sich bei knapp 37 % der befragten Unternehmen bemerkbar. Wird nun ein Vergleich mit dem Vorjahr angestellt, so wird das Einkaufsvolumen im Durchschnitt gleich wie im Vorjahr bleiben.

In Bezug auf die Investitionen zeigen sich die befragten Unternehmen geteilter Meinung. Wo knapp 29 % planen die Investitionen zu erhöhen, werden genauso viele Unternehmen diese unverändert belassen. Ein Großteil (40 %) der befragten Unternehmen wird jedoch die Investitionen schätzungsweise im Jahr 2010 zurückfahren. Dies könnte auf mehrere Gründe zurückgeführt werden. Zum einen wäre es möglich, dass die Unternehmen zwar positiv aber doch eher ungewiss in die Zukunft blicken und demzufolge weniger investieren. Nicht unerwähnt sollte ein denkbarer weiterer Grund bleiben, nämlich dass die befragten Unternehmen möglicherweise bereits ungenutzte Überkapazitäten haben, die sie während der Wirtschaftskrise nicht leicht abbauen konnten und deswegen keine neuen Investitionen tätigen werden, da die Ressourcen bereits vorhanden und nicht ganz ausgeschöpft sind. Eine weitere mögliche Erklärung für den Rückgang der Investitionen könnte die Geldknappheit am Markt sein, indem die Banken den Unternehmen weniger oder zum Teil teurere Kredite anbieten.

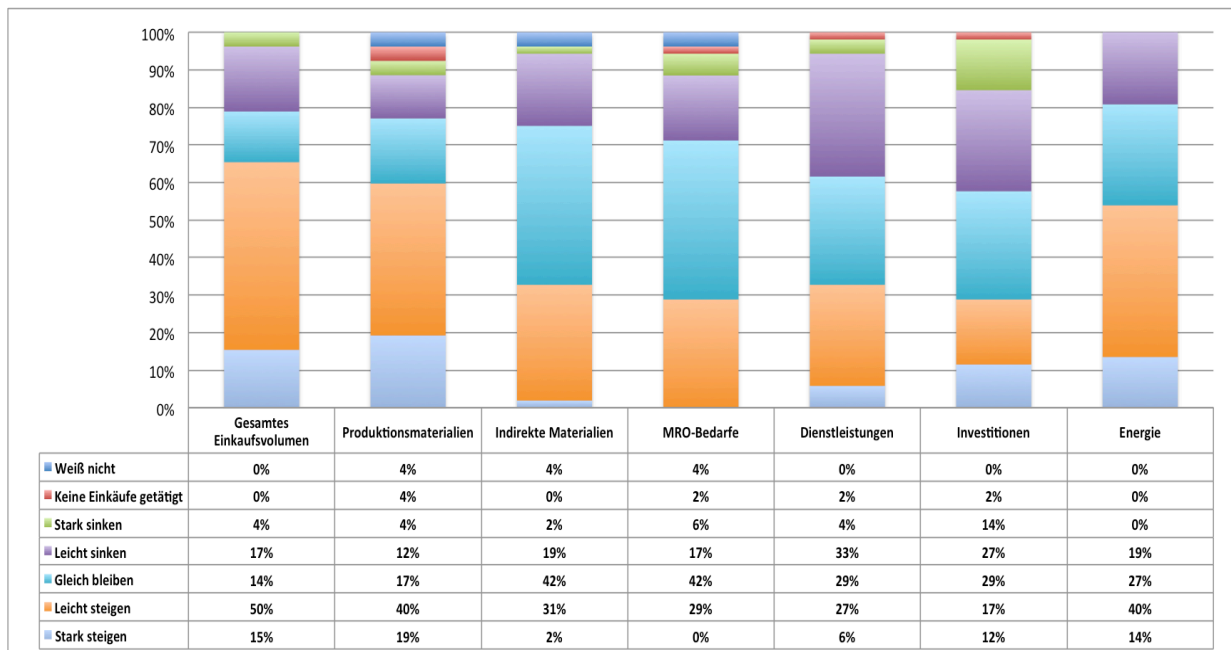
Die Energienachfrage wird sich bei mehr als der Hälfte (54 %) der befragten Unternehmen erhöhen und könnte beispielsweise auf die gut gefüllten Auftragsbücher der

---

<sup>137</sup> Gabath (2008), S. 141 ff.

Produktionsunternehmen zurückgeführt werden. Bei weniger als einem Drittel (27 %) der Unternehmen wird es keine Veränderung des Einkaufsvolumens geben, wie dies erwartungsweise beim Handel und Gewerbe der Fall sein könnte. Jedes fünfte Unternehmen plant heuer den Sparstift im Energiebereich anzusetzen.

Zusammenfassend wird das Einkaufsvolumen für das Jahr 2010 tendenziell im Allgemeinen bei den Produktionsmaterialien und bei der Energie steigen. Bei den indirekten Materialien, MRO-Bedarf wird das Einkaufsvolumen tendenziell gleich bleiben. Bei den Dienstleistungen wird der Rückgang 37 % und bei den Investitionen 40 % betragen.



**Abb. 16: Geschätztes Einkaufsvolumen im Jahr 2010 verglichen mit 2009<sup>138</sup>**

Die globale und stark ineinander verflochtene Wirtschaft veränderte nicht nur die Märkte, sondern bewirkte tiefgehende Veränderungen in der Arbeitsweise der Unternehmen. Die Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftskrise machten sich innerhalb kürzester Zeit in allen Ecken und Enden unseres Planeten bemerkbar. Es dauerte nicht lange, bis auch österreichische Unternehmen mit der Realität einer schrumpfenden Realwirtschaft konfrontiert wurden. Mit der Zeit verschlechterten sich zunehmend die Marktbedingungen, welche sich im Jahr 2009 mit beachtlichen Umsatzrückgängen und einer sinkenden Auftragslage bei den österreichischen befragten Unternehmen bemerkbar machten. Zudem kämpfen die industriellen Märkte mit Überkapazitäten, einem immer stärkeren globalen Wettbewerb sowie kürzeren Innovations- und Produktlebenszyklen.<sup>139</sup> Jene Unternehmen, die bereits vor Jahren ein strategisch gut ausgelegtes Konzept verfolgt haben, können

<sup>138</sup> Eigene Abbildung

<sup>139</sup> Vgl. Janker (2008), S. 1



heutzutage die daraus gewonnenen Wettbewerbsvorteile für sich lukrieren. Zum Positiven könnte sich beispielsweise ein gut strukturiertes Lieferantenmanagement auf die Unternehmen auswirken. Wie eingangs bereits erwähnt, konnte der Einkauf durchdachte Maßnahmen und Gegensteuerungsmaßnahmen gegen die Auswirkungen der Krise ergreifen und somit besser in das Jahr 2010 starten. Die Unternehmen haben stets nach Optimierungsmöglichkeiten in der gesamten Wertschöpfungskette gesucht und ein aktives Lieferantenmanagement betrieben. Die Unternehmen wurden befragt, wie sich die aktuelle Wirtschaftslage auf die Anzahl und die Beziehung zu den Lieferanten ausgewirkt hat.

### **5.3. Lieferantenmanagement**

#### **5.3.1. Anzahl der Lieferanten**

In die Zukunft blinkende Unternehmen haben bereits vor Jahren erkannt, dass ein ausgezeichnetes Netzwerk an Lieferanten und eine partnerschaftliche Beziehung der Schlüssel zum Erfolg ist. Eine gute Zusammenarbeit zwischen den Abnehmern und den Lieferanten ermöglicht in diesem Sinne die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette. Die Unternehmen sind diesbezüglich bestrebt, eine optimierte Einkaufsstrategie zu führen, die sie zu einer idealen Lieferantenzahl leiten sollte. Nicht jeder Lieferant gleicht dem anderen und aus diesem Grund werden sie nach Materialgruppen (Produktionsmaterialien, Commodities, Rohstoffe, indirekte Materialien, MRO-Bedarf, Dienstleistungen und Energie) eingeteilt. Es gilt nun bei den befragten Unternehmen (n=52) zu untersuchen, wie sich die Lieferantenzahl nach Materialgruppen im Jahr 2010 gegenüber dem Vorjahr verändert hat.

Bei den Produktionsmaterialien gaben ein Großteil (65 %) der befragten Unternehmen an, dass die Anzahl der Lieferanten im Vergleich zum Vorjahr unverändert geblieben sei. Eventuell arbeitet der überwiegende Teil der Unternehmen mit denselben Lieferanten wie im Jahr zuvor, woraus erkennbar wäre, dass auf eine längerfristige Partnerschaft gesetzt wird. Nicht jedes Unternehmen verfolgte allerdings diese Strategie, denn bei einem nicht ganz unbeachtlichen Teil (23 %) ist die Lieferantenzahl gesunken. Sollte es sich hier um Produktionsunternehmen handeln, könnte angenommen werden, dass diese komplexe Beschaffungsgüter bzw. komplette Systeme im Rahmen einer Modular Sourcing Strategie beziehen und die Lieferantenzahl aus diesem Grund zurückgeht. Eine weitere Ursache könnte die Verringerung der C-Lieferanten sein, da die C-Teile vorwiegend von B- oder von A-Lieferanten geliefert werden.

Eine ähnliche Verschiebung innerhalb des Lieferantenstammes zeigt sich in Bezug auf die Rohstoffe und die Commodities. „Commodities können unverfeinerte oder verfeinerte (veredelte) Rohstoffe sein (Chemikalien, Zellstoff, Metalle oder deren Feedstocks = Grundmaterialien), die als Grundbausteine für andere Produkte dienen.“<sup>140</sup> Die befragten

---

<sup>140</sup> Büsch (2007), S. 247

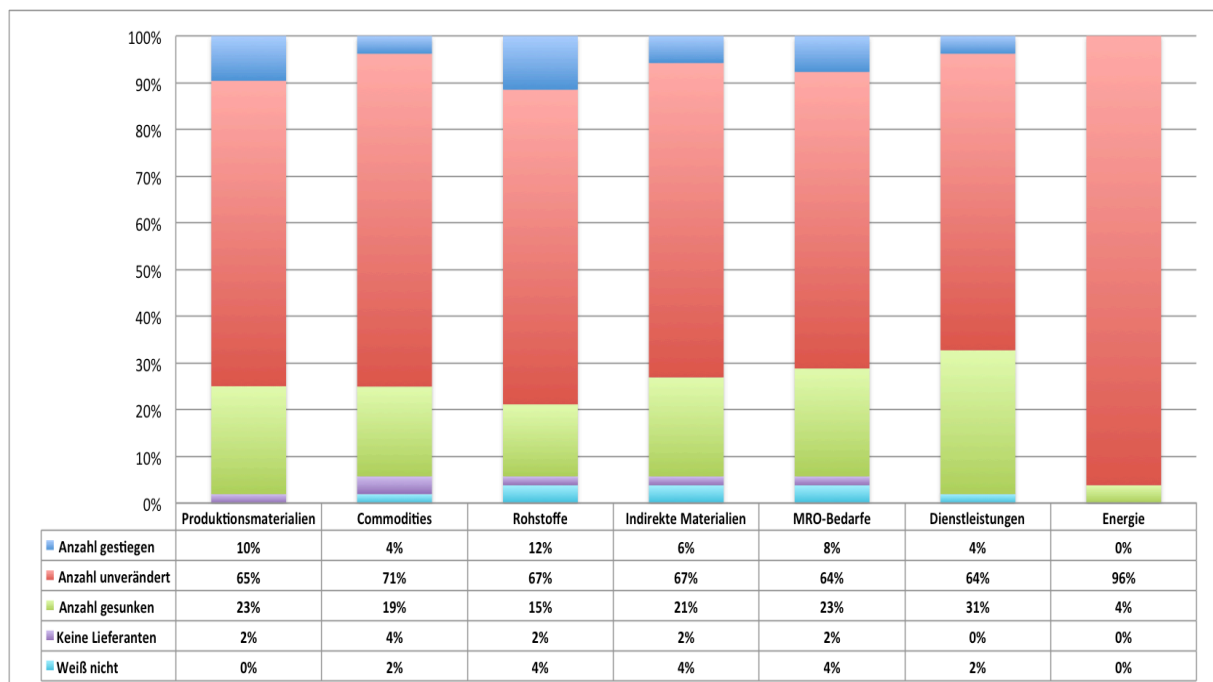
Unternehmen bezogen die Commodities (71 %) und die Rohstoffe (67 %) bei der selben Lieferantenzahl wie im Vorjahr. Dies könnte bedeuten, dass sie auch hier mit denselben Lieferanten arbeiten und dass eine eher langfristige Zusammenarbeit bezweckt wird. Bei diesen Beschaffungsgütern werden womöglich die Lieferanten nicht so oft gewechselt, obwohl die Güter generell substituierbar wären, da es Unterschiede in der Qualität und Eigenschaft der Produkte geben kann bzw. es sich um knappe Güter handeln könnte.

Der Lieferantenstamm ist für eine Vielzahl (67 %) der Unternehmen bei den indirekten Materialien gleich geblieben. Dies deutet darauf hin, dass die Unternehmen auch hier auf eine langfristige Kooperation setzen und die Lieferanten nicht so oft wechseln. Jedes fünfte Unternehmen hat die Anzahl an Lieferanten reduziert. Die Unternehmen verfolgen unter Umständen generell das Ziel, mit möglichst wenigen Lieferanten die Versorgung zu sichern, ohne dabei auf ihre Unabhängigkeit zu verzichten. Auf der anderen Seite sehen sich die Unternehmen unter Zugzwang, eine vertrauensvolle und langfristige Abnehmer-Lieferanten-Beziehung aufzubauen, denn nur so kann der Unternehmenserfolg beider Partner nachhaltig gesteigert werden.

Für zwei Drittel der Unternehmen blieb der Lieferantenstamm beim MRO-Bedarf unverändert. Es handelt sich bei den MRO-Lieferanten möglicherweise um Standardlieferanten bzw. um Hebellieferanten. Letztere würden die Unternehmen dazu verleiten, eine Wettbewerbsstrategie anzunehmen, in der sie mit möglichst vielen Lieferanten mittelfristig zusammenarbeiten und bestrebt sind, eine Bedarfsbündelung sowie einen geringen Integrationsgrad zu erreichen.

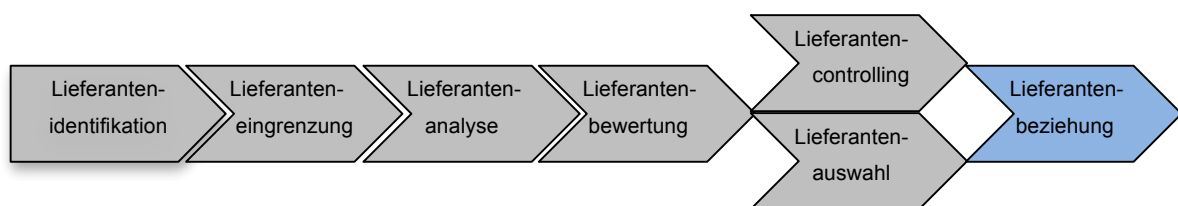
Die Anzahl der Lieferanten bei den Dienstleistungen blieb für zahlreiche Unternehmen (64 %) unverändert und weniger als ein Drittel (31 %) entschied sich, den Lieferantenstamm zu reduzieren. Wenn es sich bei den Dienstleistungen um unkritische Lieferanten handelt, dann haben die Unternehmen generell die Möglichkeit, auf viele Lieferanten zurückzugreifen und diesbezüglich eine Rationalisierungsstrategie zu verfolgen. Die Reduktion der Lieferanten könnte außerdem möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass die Unternehmen weniger outsourcen und diese Tätigkeiten unternehmensintern abwickeln.

Im Bereich der Energie haben fast alle Unternehmen (96 %) den Lieferantenstamm nicht verändert, eventuell weil es sich vorwiegend um Schlüssellieferanten bzw. um Engpasslieferanten (kritische Lieferanten) handelt und eine größere Abhängigkeit seitens der Abnehmer besteht. Obwohl sich der Energiemarkt in den letzten Jahren geöffnet hat, ändern die Unternehmen nur selten ihre Lieferanten, weil der Energiemarkt als Oligopol organisiert ist und die Unternehmen auf eine mitunter geringe Lieferantenzahl zurückgreifen können. Die längerfristig ausgelegten Lieferverträge dienen zum einen der sicheren Versorgung, zum anderen hindern sie jedoch die Unternehmen, ihre Lieferanten so schnell zu wechseln oder zu reduzieren.



**Abb. 17: Anzahl der Lieferanten nach Materialgruppen im Jahr 2010 verglichen mit 2009<sup>141</sup>**

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Marktbedingungen durch den Einfluss der Globalisierung sowie den Wegfall von Handelsbarrieren stark verändert.<sup>142</sup> Der unaufhaltsame technologische Fortschritt verringerte einerseits die Distanzen und revolutionierte zum anderen die Kommunikationswelt. Die Unternehmen wurden mit neuen Herausforderungen (siehe Abschnitt 2.2.2) konfrontiert, die nur anhand eines hervorragenden Pools an Lieferanten und Beratern überwunden werden können. Der nächste Abschnitt widmet sich den Lieferantenbeziehungen und untersucht, wie sich die aktuelle Wirtschaftslage auf diese möglicherweise ausgewirkt hat.



**Abb. 18: Prozessschritte des Lieferantenmanagements<sup>143</sup>**

<sup>141</sup> Eigene Abbildung

<sup>142</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 255

<sup>143</sup> Arnold et al. (2008), S. 1004

### 5.3.2. Lieferantenbeziehung

Die Liberalisierung des Handels und die Globalisierung öffneten den Unternehmen den Zugang zu neuen Absatzmöglichkeiten, allerdings wurden sie zugleich neuen, sehr komplexen Herausforderungen ausgesetzt.<sup>144</sup> Für die österreichischen global agierenden Unternehmen weht nun ein schärferer Wind auf dem Weltparkett, das zahlreiche Studienteilnehmer (77 %, n= 52) unter gehörigen Wettbewerbsdruck stellt. Um diesem erhöhten Wettbewerbsdruck standzuhalten und um die negativen Auswirkungen etwas abzufedern, drehen rund 62 % der befragten Unternehmen am Preishebel und erhöhen den Druck auf ihre Lieferanten. Einige Lieferanten (35 %) kontern allerdings gegen diese Maßnahmen und erhöhen ihrerseits die Einkaufspreise.

Die Lieferantenbeziehungen werden im Rahmen der aktuellen Wirtschaftslage besonders durch den schärferen Wettbewerb und erhöhten Preisdruck auf die Probe gestellt. Tatsächlich kann aber der Erfolg eines Produktes durch gemeinsame Anstrengungen nachhaltiger gesteigert werden und so zielen beide Partner auf den Aufbau einer vertrauensvollen und langfristig ausgelegten Kunden-Lieferantenbeziehung ab.<sup>145</sup>

Der Vertrauensgrundsatz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ wird durch häufige Bonitätsprüfungen bestärkt, die von rund 43 % der befragten Unternehmen im Jahr 2010 in Anspruch genommen wurden. Sowohl die Unternehmen als auch die Lieferanten erkennen die Tragweite einer gut funktionierenden Zusammenarbeit, die zu einer Reduktion der Schnittstellen entlang der gesamten Wertschöpfungskette führen kann.<sup>146</sup> In diesem Sinne betrachten und handeln die Unternehmen fortan „in durchgängigen Prozessketten im Sinne von Supply Chain Management“.<sup>147</sup>

Einen richtigen Schritt in diese Richtung können die befragten Unternehmen, durch die aktuellen Wirtschaftslage, durchaus begünstigt setzen, indem sie (37 %) schätzungsweise noch enger mit den Lieferanten zusammenarbeiten. Auf der Kehrseite bedauern zahlreiche Unternehmen (43 %), dass es seitens der Lieferanten verlängerte Lieferzeiten gibt und dass es zu Versorgungsengpässen kommt. Nicht nur aus diesem Grund fühlen sich die befragten Unternehmen dazu veranlasst, bereits abgeschlossene Verträge nochmals unter die Lupe zu nehmen und bei bestehenden Verträgen Vorkehrungsmaßnahmen zu treffen.

---

<sup>144</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 8

<sup>145</sup> Vgl. Beßlich/Lumbe (1994), S. 121

<sup>146</sup> Vgl. Arndt (2008), S. 46

<sup>147</sup> Vgl. Hartmann (2010), S. 16

Auswirkungen Lieferantenbeziehung (Mehrfachantworten möglich)	2009 (n=112)	2010 (n=52)
Wettbewerbsdruck verschärft sich	77 %	77 %
Steigender Preisdruck auf Lieferanten	74 %	62 %
Noch engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten	54 %	37 %
Häufigere Bonitätsprüfung	48 %	43 %
Durchführung kürzerer Absprachen	41 %	14 %
Konsolidierungswelle	35 %	23 %
Starke Belastungsprobe der Lieferantenbeziehungen	34 %	25 %
Erhöhung der Einkaufspreise		35 %
Verlängerte Lieferzeiten + Versorgungsengpässe		43 %
Lieferanten wollen/werden weniger liefern		15 %
Andere Auswirkungen		2 %
Keine Auswirkung	4 %	0 %

Tab. 8: Auswirkungen der Wirtschaftslage auf die Lieferantenbeziehung<sup>148</sup>

### 5.3.3. Reaktion der Unternehmen bei bestehenden Verträgen

Die Unternehmen sind mit einer laufenden Beurteilung ihrer Lieferanten bestrebt, auch ihre bereits bestehenden Verträge - aufgrund sich dauernd ändernder Marktbedingungen - nochmals zu prüfen. Im diesem Sinne könnten Lieferantenbesuche in regelmäßigen Abständen unumgänglich werden.<sup>149</sup> Bei der kontinuierlichen Suche nach neuen Optimierungsmöglichkeiten der gesamten Beschaffungskette zögern zahlreiche Unternehmen (62 %) nicht, ihre Lieferanten auf den Verhandlungstisch zurückzuholen. In Folge der sehr angespannten Wirtschaftslage im Jahr 2009 sahen sich rund 75 % der befragten Unternehmen veranlasst, diesen Schritt zu setzen. Bei diesen Nachverhandlungen reduzierten mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen aufgrund einer sinkenden Auftragslage die Bestellmengen, was wiederum zu rückläufigen Umsätzen führte. Weiters gaben die befragten Unternehmen an, dass es zur Senkung der Durchschnittspreise gekommen ist. Im Jahr 2010 bot sich ein bereits besseres Bild und so konnten mehr als ein Drittel der Unternehmen - aufgrund wohl gut gefüllter Auftragsbücher - die Bestellmengen wieder erhöhen. Bei den Verhandlungen über die Preis- und Zahlungskonditionen einigten sich die Unternehmen auf eine Anhebung der Preise (27 %), einige nahmen allerdings nur Rohstoffpreiserhöhungen in Kauf und vereinbarten längere Zahlungsziele (35 %). Die Unternehmen bezwecken mit diesen Maßnahmen eine Bedarfssicherung. Wenngleich sie die Lieferantenzahl begrenzen wollen, suchen sie dennoch kontinuierlich nach neuen Bezugsquellen und werden auch bei neuen Verträgen versuchen sich gezielt abzusichern.

<sup>148</sup> Eigene Tabelle

<sup>149</sup> Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 63

Bei bestehenden Verträgen (Mehrfachantworten möglich)	2009 (n=112)	2010 (n=52)
Erhöhung der Bestellmengen		35 %
Reduktion der Bestellmengen	57 %	12 %
Erhöhung der Lieferantenzahl		15 %
Reduktion der Lieferantenzahl	36 %	17 %
Führen von Nachverhandlungen	75 %	62 %
Akzeptieren Preiserhöhungen		27 %
Vereinbarung von Ratenzahlungen	3 %	4 %
Verlängerung des Zahlungsziels	34 %	35 %
Verlängerung der Vertragslaufzeiten		27 %
Verkürzung der Vertragslaufzeiten		8 %
Akzeptieren Verlängerung der Lieferzeiten		4 %
Andere Reaktionen	5 %	4 %
Keine Veränderungen in den Lieferantenbeziehungen bei bestehenden Verträgen	13 %	21 %

Tab. 9: Reaktionen in der Lieferantenbeziehung bei bestehenden Verträgen<sup>150</sup>

#### 5.3.4. Reaktion der Unternehmen bei neuen Verträgen

Die befragten Unternehmen haben unter den strengereren Wettbewerbsbedingungen gewiss nichts zu verschenken und schauen insbesondere auf den Preis und die Konditionen beim Abschluss neuer Verträge. Tatsächlich bedeutet dies, dass die befragten Unternehmen nun schärfere Preis- (64 %) und Konditionsverhandlungen (50 %) durchführen

Bei der Gestaltung neuer Verträge erhoffen sich viele Unternehmen (44 %) mehr Flexibilität seitens der Lieferanten. Weniger als ein Drittel (27 %) der Unternehmen lassen den Aufbau einer langjährigen Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten nicht aus den Augen und setzen daher auf längerfristige Verträge.

Die von den Unternehmen bei bestehenden und neuen Verträgen gesetzten Maßnahmen werden von den Lieferanten unterschiedlich aufgenommen.

Bei neuen Verträgen (Mehrfachantworten möglich)	2009 (n=112)	2010 (n=52)
Schärfere Preisverhandlungen	76 %	64 %
Schärfere Konditionsverhandlungen	64 %	50 %
Flexiblere Verträge	62 %	44 %
Verstärkte Bonitätsprüfung		27 %
Verkürzung der Vertragslaufzeiten		17 %

<sup>150</sup> Eigene Tabelle

<b>Längerfristige Verträge</b>		27 %
<b>Andere Reaktionen</b>	2 %	4 %
<b>Keine Veränderungen in den Lieferantenbeziehungen bei neuen Verträgen</b>	5 %	10 %

Tab. 10: Reaktionen in der Lieferantenbeziehung bei neuen Verträgen<sup>151</sup>

### 5.3.5. Reaktion der Lieferanten

Um ein System der Beschaffungslogistik erfolgreich gestalten zu können, ist es unabdingbar, dass die Unternehmen eng mit ihren Lieferanten kooperieren.<sup>152</sup> Daher ist es sicherlich erfreulich, dass mehr als zwei Drittel der Lieferanten, wie bereits im letzten Jahr, kooperativ auf die Maßnahmen der Unternehmen reagieren. Darüber hinaus stellt jeder fünfte Lieferant Innovationen in Aussicht. Dies unterstreicht die Möglichkeit für die Unternehmen, eine neue Form der Kooperation (Forward Sourcing) anzunehmen, in der die Lieferanten bereits in die Produktentwicklung eingebunden werden. So können die Unternehmen das Marktpotential durchaus besser ausschöpfen und rechtzeitig Alternativlösungen berücksichtigen.<sup>153</sup> Einige Lieferanten (29 %) bemühen sich, sich an die Veränderung der Rahmenbedingungen anzupassen und auf Ihre Auftraggeber verständnisvoll einzugehen. Weil nicht jeder Lieferant diese Haltung zeigt, steigen aus diesem Grund die Erwartung der Unternehmen.

<b>Reaktion der Lieferanten (Mehrfachantworten möglich)</b>	<b>2009 (n=112)</b>	<b>2010 (n=52)</b>
<b>Stellen Innovationen in Aussicht</b>		21 %
<b>Verständnisvoll</b>	25 %	29 %
<b>Kooperativ</b>	69 %	69 %
<b>Fordernd</b>		15 %
<b>Abweisend</b>		14 %
<b>Unsicher</b>	35 %	27 %
<b>Beharren auf Verträge</b>	29 %	10 %
<b>Kündigen Verträge</b>		0 %
<b>Ändern die Zahlungsbedingungen (z.B. fordern Vorauszahlungen)</b>		6 %
<b>Andere Reaktionen</b>	7 %	4 %
<b>Keine Reaktionen seitens der Lieferanten</b>		14 %

Tab. 11: Reaktionen der Lieferanten in Bezug auf Veränderungen<sup>154</sup>

<sup>151</sup> Eigene Tabelle

<sup>152</sup> Vgl. Arnold et al. (2008), S. 255

<sup>153</sup> Vgl. Beßlich/Lumbe (1994), S. 123

<sup>154</sup> Eigene Tabelle

### 5.3.6. Erwartungen an den Lieferanten

Die größten Erwartungen an ihre Lieferanten bekunden die befragten Unternehmen (67 %) in der Versorgungssicherheit und in der Einhaltung der Lieferverträge (56 %). Die Unternehmen müssten aber diesbezüglich mehr Engagement zeigen, da weniger als ein Drittel bereit ist, längerfristige Verträge abzuschließen. Die Versorgungssicherheit der Unternehmen und die gesicherte Auftragslage für die Lieferanten könnte durch längerfristige Rahmenverträge gewährleistet werden.<sup>155</sup> Die befragten Unternehmen sind bereit, stärker mit ihren Lieferanten zusammenzuarbeiten, ohne sich vertraglich längerfristig zu binden und erwarten von ihnen mehr Flexibilität (65 %). Unter diesen Bedingungen scheint es für die Lieferanten schwieriger sich abzusichern. Sehr begrüßen würden es rund zwei Drittel der befragten Unternehmen, wenn gemeinsame Lösungen für die momentane Situation gefunden werden könnten.

Erwartungen an den Lieferanten (Mehrfachantworten möglich)	2009 (n=112)	2010 (n=52)
Preiserhöhungen		4 %
Preisreduktionen		37 %
Bereitschaft zur stärkeren Zusammenarbeit	62 %	60 %
Bereitschaft zu Nachverhandlungen	65 %	40 %
Finden gemeinsamer Lösungen für die momentane Situation	72 %	64 %
Flexibilität	62 %	65 %
Einhaltung der Lieferverträge	29 %	56 %
Informationen über ihre derzeitige finanzielle Situation	40 %	15 %
Preisstabilität		46 %
Versorgungssicherheit		67 %
Andere Erwartungen		4 %
Keine spezifischen Erwartungen	2 %	4 %

Tab. 12: Erwartungen an die Lieferanten<sup>156</sup>

### 5.3.7. Abhängigkeitsgrad der Lieferanten und der Unternehmen

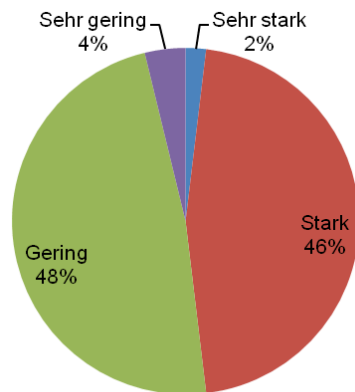
Die Unternehmen sahen sich immer komplexeren Herausforderungen gegenüber (siehe Abschnitt 2.2.2) und sie arbeiten nun vermehrt enger mit ihren Lieferanten zusammen. Einige Unternehmen binden ihre Lieferanten von Beginn an in die Prozesse ein und übertragen ihnen jene Aufgaben, die nicht zu ihren Kernkompetenzen zählen. Dies schafft eine gewisse Abhängigkeit sowohl seitens der Unternehmen als auch der Lieferanten. Fast die Hälfte der Lieferanten weist eine starke und mehr als die Hälfte eine eher geringe (davon 4 % sehr geringe) Abhängigkeit von den befragten Betrieben auf. Auf die Frage wie generell die Unternehmen (n=52) von ihren Lieferanten abhängig seien, antworteten rund zwei Drittel,

<sup>155</sup> Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 100

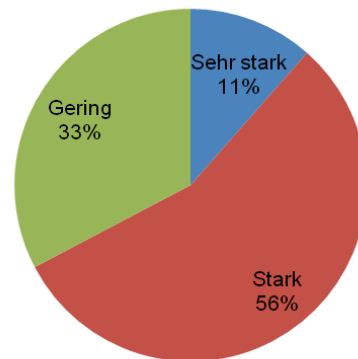
<sup>156</sup> Eigene Tabelle



sie seien stark oder sehr stark von ihnen abhängig. Diese Abhängigkeiten könnten beispielsweise durch eine gezielte Optimierung des Lieferantenstammes verursacht werden, indem dieser kontinuierlich reduziert wird.



**Abb. 19: Abhängigkeit der Lieferanten von den Unternehmen**<sup>157</sup>



**Abb. 20: Abhängigkeit der Unternehmen von den Lieferanten**<sup>158</sup>

### 5.3.8. Kriterien bei der Reduktion des Lieferantenstammes

Bei der Reduktion des Lieferantenstammes achten die befragten Unternehmen vor allem auf die Qualität (77 %), den Preis (69 %), den Willen zur Zusammenarbeit (50 %), den Lieferservicegrad (50 %), die finanzielle Situation (42 %) und die Flexibilität der Lieferanten (65 %). Andere Kriterien wie beispielsweise die rechtliche, politische, wirtschaftliche, soziale oder kulturelle Situation im Land des Lieferanten spielen hier eine untergeordnete Rolle.

Abgesehen von denjenigen Unternehmen, die angeben, ihren Lieferantenstamm zu reduzieren, gibt es bei manchen Firmen auch einige Ansätze zur Unterstützung von bestehenden Handelspartnern in verschiedener Hinsicht. Dadurch kann das Ziel der Lieferantenoptimierung kontinuierlich gefestigt werden.

Reduktion des Lieferantenstammes (Mehrfachantworten möglich)	2009 (n=112)	2010 (n=52)
<b>Preis</b>	65 %	69 %
<b>Qualität</b>	70 %	77 %
<b>Verständnis für die Situation</b>		6 %
<b>Wille zur Zusammenarbeit</b>	44 %	50 %
<b>Bestellmenge (z.B. C-Lieferanten)</b>	28 %	21 %
<b>Flexibilität</b>	54 %	65 %
<b>Finanzielle Situation des Lieferanten</b>		42 %
<b>Innovationsfähigkeit des Lieferanten</b>		27 %

<sup>157</sup> Eigene Abbildung

<sup>158</sup> Eigene Abbildung

<b>Lieferservicegrad des Lieferanten</b>		50 %
<b>Geographische Lage des Lieferanten</b>		27 %
<b>Rechtliche Situation im Land des Lieferanten</b>		6 %
<b>Politische Situation im Land des Lieferanten</b>		2 %
<b>Wirtschaftliche Situation im Land des Lieferanten</b>		6 %
<b>Soziale Situation im Land des Lieferanten</b>		2 %
<b>Umwelt Situation im Land des Lieferanten</b>		2 %
<b>Kulturelle Aspekte im Land des Lieferanten</b>		6 %
<b>Andere Kriterien</b>	4 %	4 %
<b>Keine Reduktion des Lieferantenstammes</b>	12 %	6 %

Tab. 13: Kriterien bei der Reduktion des Lieferantenstammes<sup>159</sup>

### 5.3.9. Unterstützende Maßnahmen der Unternehmen

Die Unternehmen ergreifen im Jahr 2010 konkrete Maßnahmen um ihre Lieferanten zu unterstützen, vor allem durch Abnahmegarantien, Verkürzungen des Zahlungsziels und Erhöhungen der Bestellmengen. Dadurch soll eine nachhaltige Auftragssicherheit für die Lieferanten gewährleistet werden. Noch im Vorjahr fanden 65 % der befragten Unternehmen es wichtig, ihre Lieferanten ebenfalls durch Abnahmegarantien und durch eine Verkürzung des Zahlungsziels zu unterstützen und ein Drittel der Unternehmen war allerdings dagegen. Etwa ein Drittel der Unternehmen unterstützt ihre Lieferanten allerdings überhaupt nicht und ein Großteil der Betriebe sucht momentan sogar nach neuen Bezugsquellen (69 %, n=52).

<b>Unterstützende Maßnahmen (Mehrfachantworten möglich)</b>	<b>2009 (n=73)</b>	<b>2010 (n=52)</b>
<b>Finanzielle Unterstützung</b>	4 %	14 %
<b>Verkürzung des Zahlungszieles</b>	38 %	25 %
<b>Beistellung von Material</b>	32 %	23 %
<b>Beistellung von Arbeitskräften</b>	3 %	2 %
<b>Technologieabstriche</b>	11 %	2 %
<b>Unternehmensbeteiligungen eingehen</b>	1 %	8 %
<b>Finanzierungskonzepte mit eigener Hausbank anbieten</b>	5 %	2 %
<b>Verbindliche Abnahmegarantie</b>	44 %	35 %
<b>Erhöhung der Bestellmenge</b>		23 %
<b>Lieferant wird (vorübergehend) zum Lohnfertiger</b>	15 %	4 %
<b>Wir informieren die Vorlieferanten, dass unsere Firma der Endabnehmer ist</b>	22 %	14 %
<b>Andere Maßnahmen</b>	8 %	10 %
<b>Wir unterstützen die Lieferanten nicht</b>		33 %

Tab. 14: Maßnahmen zur Lieferantenunterstützung<sup>160</sup>

<sup>159</sup> Eigene Tabelle

### 5.3.10. Beschaffungsmärkte bei der Suche nach Lieferanten

Diejenigen Unternehmen, welche momentan neue Lieferanten suchen, wurden gefragt, auf welchen Beschaffungsmärkten sie sich nach zusätzlichen Zulieferern umsehen (Mehrfachantworten möglich, n=36). Knapp zwei Drittel der Unternehmen gaben an, in Deutschland (64 %) und Österreich (67 %) nach neuen Lieferanten zu suchen, ein Drittel der Betriebe (33 %) versucht ihr Glück in Asien und 19 % der befragten Firmen gehen in die Schweiz auf Lieferantensuche. Genau die Hälfte der Unternehmen will in Zentral- und Osteuropa fündig werden und ein knapp geringerer Anteil möchte in Westeuropa (44 %, ohne Österreich, Deutschland und der Schweiz) nach neuen Zulieferern suchen. Afrika, Süd- bzw. Nordamerika und Australien spielen bei der Lieferantensuche unter den befragten Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle.

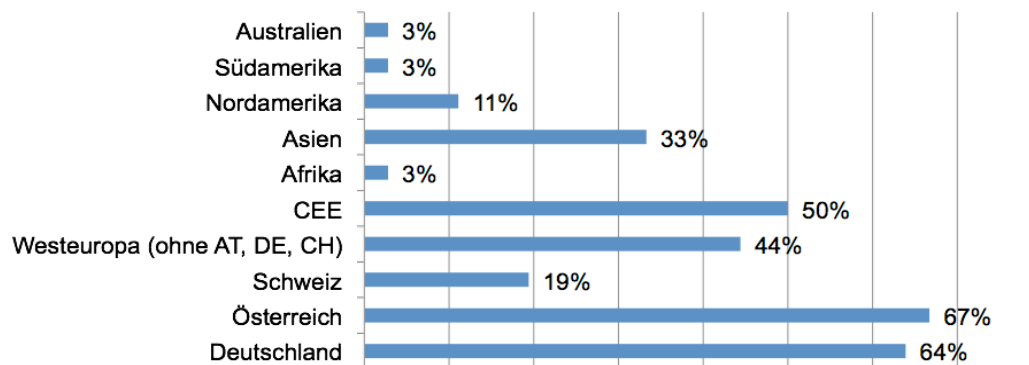


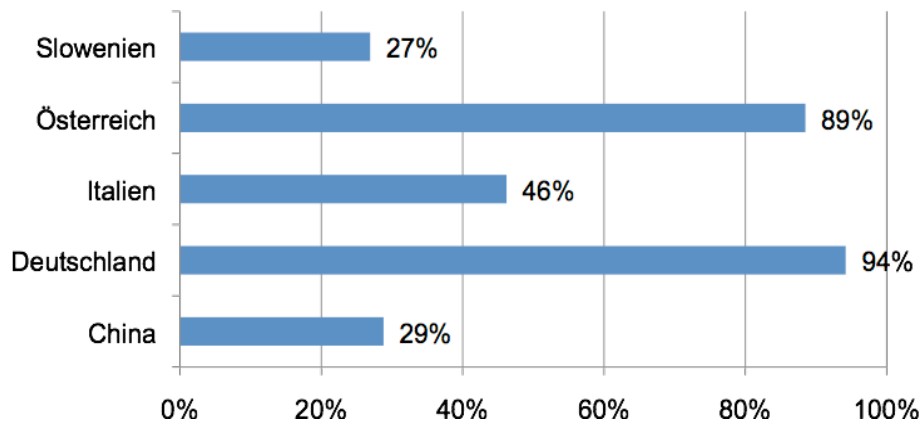
Abb. 21: Beschaffungsmärkte für die Suche nach neuen Lieferanten<sup>161</sup>

#### 5.3.10.1. Aktuelle Beschaffungsmärkte

Auf die Frage, wo die an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen (Mehrfachantworten möglich, n=52) aktuell beschaffen, gab eine überwiegende Mehrheit der Betriebe an in Deutschland (94 %) und Österreich einzukaufen, knapp die Hälfte bezieht aus Italien (46 %) und genau ein Viertel der Unternehmen kauft in der Schweiz ein. China ist mit 29 % bereits ein wichtiger Handelspartner und auch in Slowenien (27 %) wird kräftig eingekauft. Alle anderen Beschaffungsmärkte sind unter den befragten Unternehmen eher weniger bedeutend. Lediglich Ungarn (14 %), die Benelux-Staaten (12 %), Tschechien (15 %) und Nordamerika sind noch erwähnenswerte Beschaffungsmärkte.

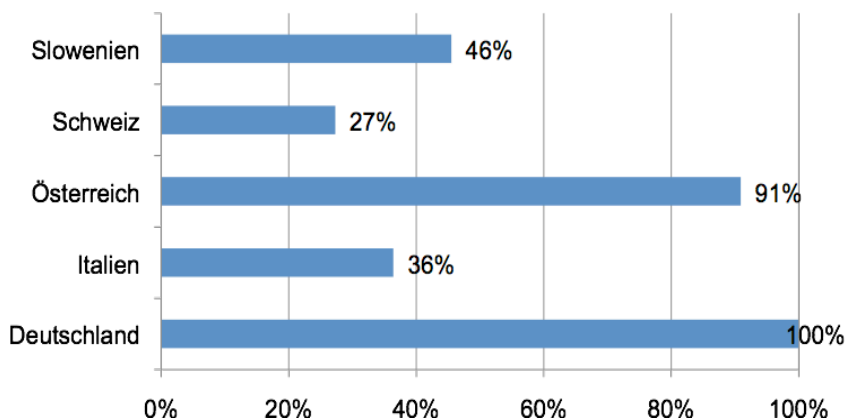
<sup>160</sup> Eigene Tabelle

<sup>161</sup> Eigene Abbildung



**Abb. 22: Die 5 wichtigsten Beschaffungsmärkte<sup>162</sup>**

Etwa ein Fünftel der Unternehmen (21 %) hat während der Wirtschaftskrise den Beschaffungsmarkt/die Beschaffungsmärkte geändert. Die fünf wichtigsten Zuliefermärkte vor der Krise waren Deutschland (100 %), Österreich (91 %), Slowenien (46 %), Italien (36 %) und die Schweiz mit 27 % (Mehrfachantworten, n=11).



**Abb. 23: Änderung der Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise<sup>163</sup>**

### 5.3.10.2. Kriterien für die Veränderung der Beschaffungsmärkte

Unter den an der Studie teilnehmenden Betrieben (Mehrfachantworten möglich, n=52) war das mit Abstand wichtigste Kriterium für die Änderung des Beschaffungsmarktes/der Beschaffungsmärkte der Preis (73 %) gefolgt von der Lieferantenabhängigkeit und Sicherheit (jeweils 36 %). Die Lieferantenbeziehungen (27 %), Mangel an Alternativen und das Währungsrisiko (jeweils 18 %) waren ebenfalls nicht unbedeutende Gründe für eine

<sup>162</sup> Eigene Abbildung

<sup>163</sup> Eigene Abbildung

Veränderung. Weitaus weniger wichtige Kriterien waren Logistik/Transport, Qualität, die räumliche Distanz, die Produkte der Region und die Wirtschaftslage im Beschaffungsmarkt (je 9 %). Gänzlich unbedeutend für einen Wechsel des Beschaffungsmarktes waren Merkmale wie die rechtliche, soziale und politische Situation sowie die Infrastruktur, die Umweltsituation und kulturelle Aspekte.

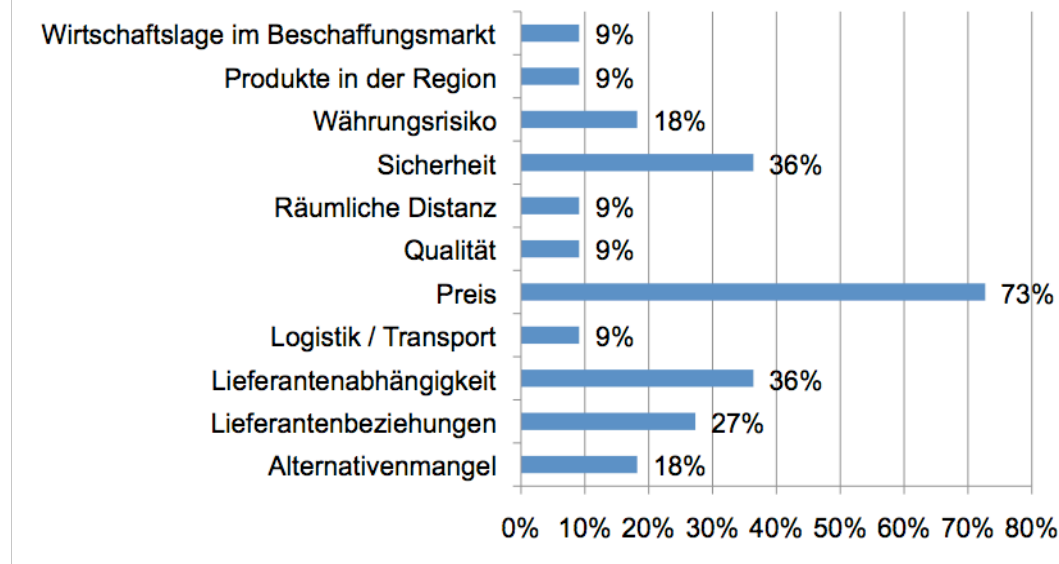
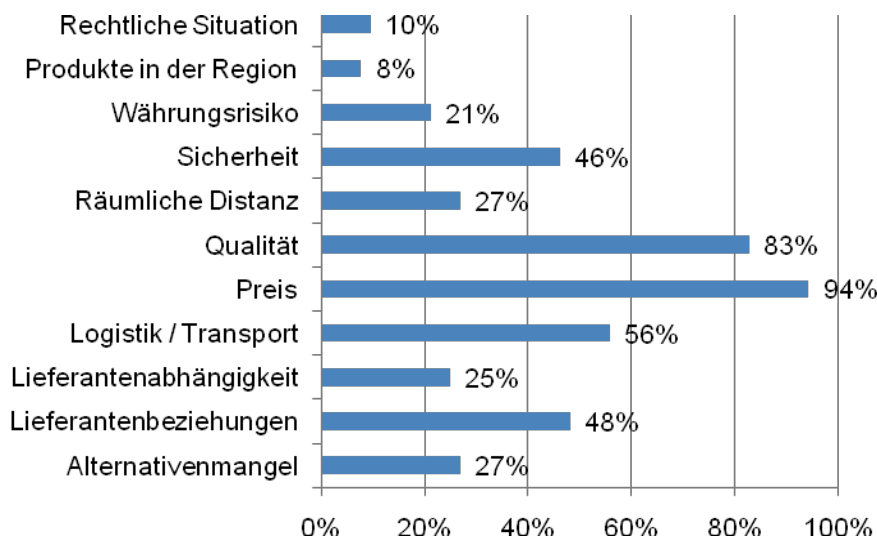


Abb. 24: Kriterien für die Änderung der Beschaffungsmärkte<sup>164</sup>

### 5.3.10.3. Generelle Auswahlkriterien an potenzielle Beschaffungsmärkte

Es gibt zahlreiche Kriterien, die von Unternehmen bei der Auswahl des Beschaffungsmarktes/der Beschaffungsmärkte herangezogen werden. Die Bedeutung der Merkmale kann für jede Unternehmung hinsichtlich der Branche und der nachgefragten Produkte variieren. In der vorliegenden Studie haben sich unter den 52 teilnehmenden Unternehmen die Kriterien Preis (94 %), Qualität (83 %) und Logistik/Transport (56 %) als wichtigste Kriterien bei der Wahl des Beschaffungsmarktes/der Beschaffungsmärkte herauskristallisiert (Mehrfachantworten möglich). Ebenfalls bedeutende Rollen spielen die Beziehungen zu den Lieferanten (48 %), die Sicherheit im Beschaffungsmarkt (46 %), die räumliche Distanz, der Mangel an Alternativen (jeweils 27 %) und die Abhängigkeit von den Lieferanten (25 %). Zu den weniger wichtigen Merkmalen zählen die rechtliche, politische, soziale und kulturelle Situation sowie die Infrastruktur und Umweltsituation im Beschaffungsmarkt.

<sup>164</sup> Eigene Abbildung



**Abb. 25: Kriterien bei der Auswahl der Beschaffungsmärkte<sup>165</sup>**

### 5.3.11. Anforderungen an neue Lieferanten

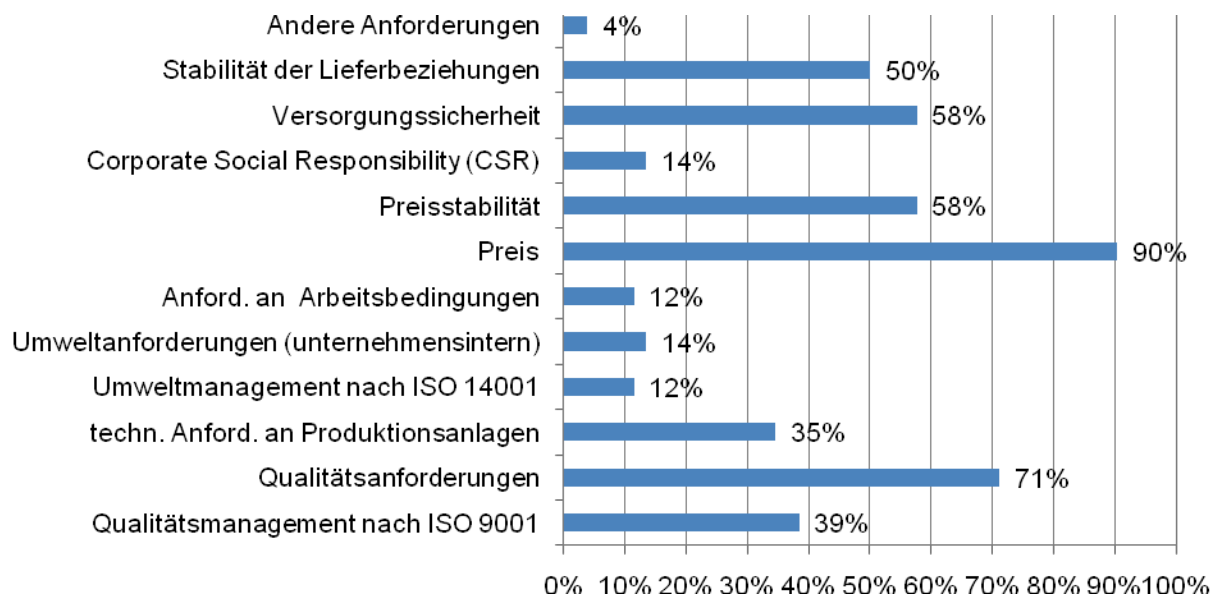
Nicht nur an den Beschaffungsmarkt/die Beschaffungsmärkte sondern auch an potenzielle Lieferanten werden gewisse Ansprüche gestellt, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit Voraussetzung sind. Der Preis (90 %) und die im Vorhinein vom Unternehmen definierten Qualitätsanforderungen (71 %) stehen auch bei der Auswahl künftiger Handelspartner im Vordergrund. Ebenfalls als wichtige Kriterien werden die Preisstabilität und die Versorgungssicherheit (jeweils 58 %) angesehen. Jedes zweite der befragten Unternehmen setzt auf eine allgemeine Beständigkeit der Lieferbeziehungen und knapp 40 % verlangen von den Lieferanten die Einhaltung der Qualitätsmanagementnormen nach ISO 9001 und außerdem die Einhaltung von vorab definierten technischen Anforderungen. Ethische Aspekte, unternehmensinterne Umwelanforderungen (jeweils 14 %) und die Arbeitsbedingungen sowie die Implementierung von Umweltmanagement nach ISO 14001 (beide 12 %) spielen unter den an der Studie teilnehmenden Unternehmen nur sehr geringe Rollen bei der Lieferantenauswahl.

Mit Hilfe der Normenreihe ISO 9000-9004, welche branchenunabhängig die allgemeinen Anforderungen an Qualitätsmanagement-Systeme definiert, soll die Qualität hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens, egal welcher Größe, gesichert werden. Die Teilnorm ISO 9001 legt generell die Ansprüche an ein QM-System fest und liefert anschauliche Richtlinien, wie ein QM-System normkonform zu erstellen und weiterzuentwickeln ist<sup>166</sup>. Um die natürlichen Ressourcen künftig nachhaltig zu schonen, soll außerdem die weltweit gültige Umweltnorm ISO 14001 Unternehmen dazu anregen, in ihrem

<sup>165</sup> Eigene Abbildung

<sup>166</sup> Vgl. Wannenwetsch (2006), S. 178 f.

Unternehmensprozess die Umwelt zu erhalten bzw. wiederherzustellen<sup>167</sup>.



**Abb. 26: Anforderungen beim Sourcing der Lieferanten<sup>168</sup>**

### 5.3.12. Vorgehensweise bei Lieferantensuche

Die Suche nach neuen Lieferanten hat sich in den letzten Jahren und durch die zunehmende Internetverbreitung und -nutzung teilweise stark verändert. Wie aus den Studienergebnissen hervorgeht, verwenden bereits 85 % der Unternehmen Internetportale und Suchmaschinen um neue Lieferanten aufzustöbern. Die klassische Methode der Messe- und Ausstellungsbesuche um mit anderen Firmen in Kontakt zu treten findet allerdings noch immer rege Zustimmung unter den teilnehmenden Unternehmen (73 %). Knapp ein Drittel der Studienteilnehmer verwendet bereits existierende Datenbanken zur Auffindung von neuen Lieferanten und etwa jedes fünfte Unternehmen bedient sich der Unterstützung von der Wirtschaftskammer Österreich bzw. erstellt Ausschreibungen auf den firmeneigenen Homepages. Lediglich 14 % der Firmen zählen auf die Hilfe von spezialisierten Dienstleistern bzw. der Außenwirtschaft Österreich (AWO). Das BMÖ und lokale Agenturen spielen bei der Suche nach neuen Lieferanten eine sehr geringe Rolle.

<sup>167</sup> Vgl. Wannenwetsch (2006), S. 182

<sup>168</sup> Eigene Abbildung

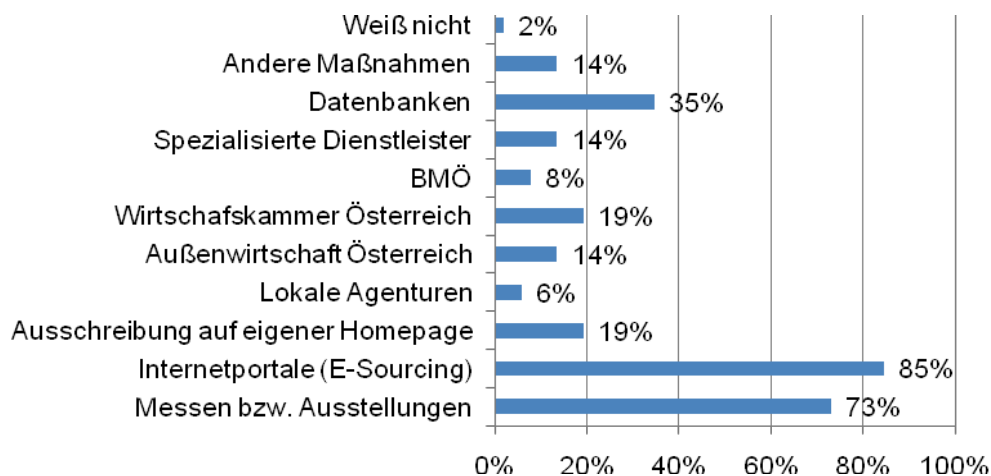


Abb. 27: Maßnahmen bei der Suche nach Lieferanten<sup>169</sup>

## 5.4. Beschaffung und Absatz

### 5.4.1. Verkauf der Endprodukte

Die mit Abstand meisten an der Umfrage partizipierenden Firmen vertreiben ihre Endprodukte im deutschsprachigen Raum, also auf dem österreichischen (79 %) und deutschen Markt (77 %). Bereits weit abgeschlagen als Absatzmärkte liegen Frankreich (39 %), Italien (33 %) und die Schweiz (23 %). Die Anzahl der Firmen, die ihre Produkte in fernere Regionen bzw. nach Übersee exportieren, hält sich in Grenzen. Einzig der nordamerikanische Markt wird von knapp einem Viertel der Unternehmen als Absatzmarkt für ihre Produkte herangezogen. Auf den weiteren Rängen folgen Südamerika (12 %) und China (10 %). Nur etwa 4 % der an der Studie teilnehmenden Firmen bieten ihre Produkte in Australien bzw. Japan an. In diesem Zusammenhang wird die Konzentration auf den europäischen Markt und dessen Bedeutung als Absatzmarkt hervorgehoben, was durch die erleichterten Zoll- und Handelsbestimmungen bzw. die reduzierten Handelsbarrieren erklärt werden könnte.

<sup>169</sup> Eigene Abbildung



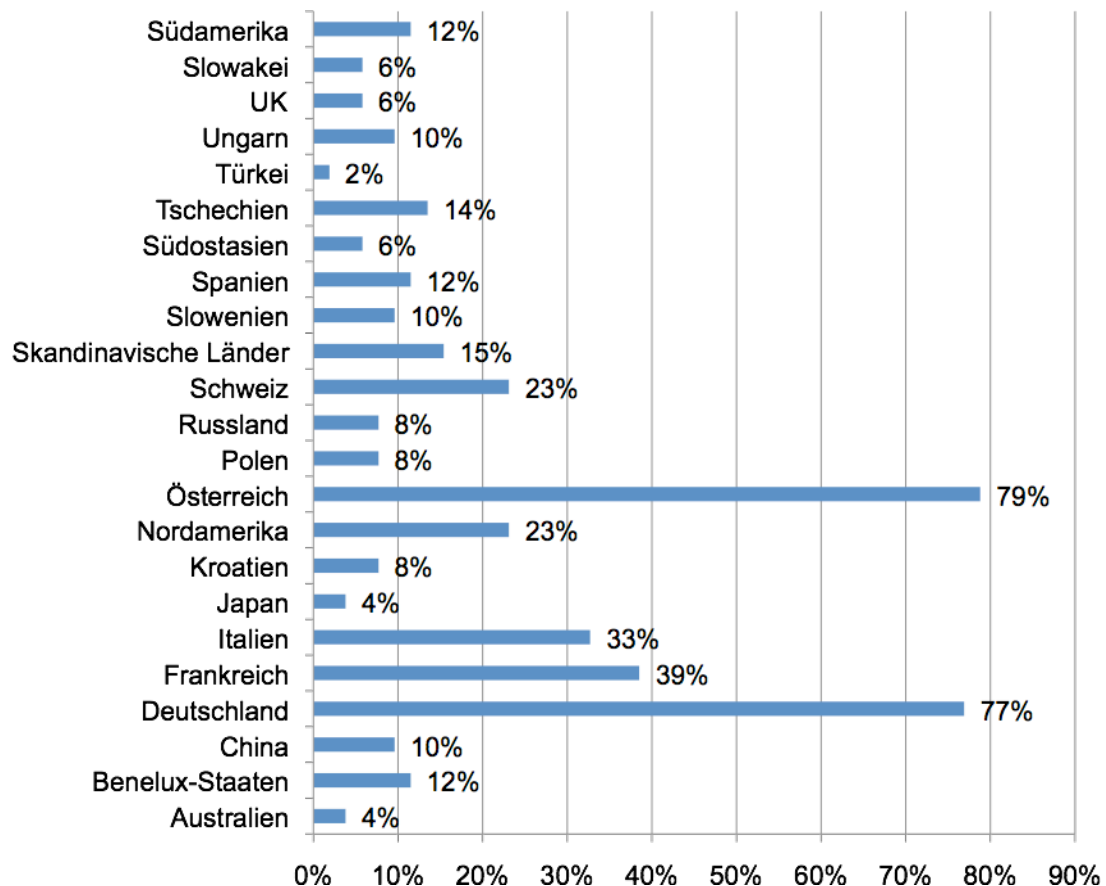


Abb. 28: Absatzmärkte<sup>170</sup>

#### 5.4.2. Beschaffungsstrategien

Die Debatte um Sourcing-Konzepte geht der Frage nach, welche Merkmale die Wahl der Bezugsquellen bestimmen. Generell können die Beschaffungsstrategien als Teil der Materialwirtschaft angesehen werden und grundsätzlich geht es um die Aufteilung der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen auf verschiedene Zulieferer. Strategisch erfolgreich beschaffende Unternehmen versuchen üblicherweise möglichst unterschiedliche Beschaffungsstrategien anzuwenden. Die schlussendliche Wahl der Strategie ist einerseits von dem zu beschaffenden Material aber auch von der Wettbewerbssituation des Unternehmens abhängig<sup>171</sup>.

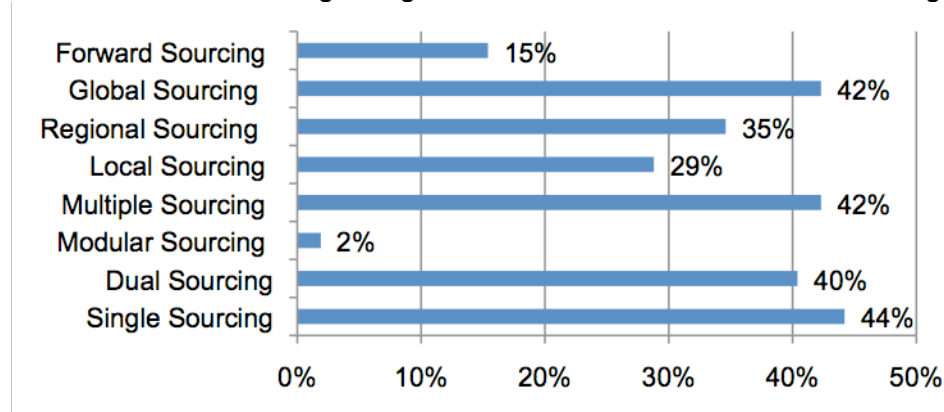
Während beim Single Sourcing (Einzelquellenbeschaffung) bestimmte Güter bei nur einem Lieferanten bezogen werden, sind beim Dual Sourcing (Zweiquellenbeschaffung) zwei

<sup>170</sup> Eigene Abbildung

<sup>171</sup> Vgl. Wannenwetsch (2006), S. 147 f.

Lieferanten, die miteinander im Wettbewerb stehen, im Beschaffungsprozess von Gütern involviert um die Versorgungssicherheit des beschaffenden Unternehmens sicherzustellen bzw. den Wettbewerb zwischen den Lieferanten zu fördern. Modular Sourcing bezieht hingegen mehrere Lieferanten beim Einkauf von gleichen Waren in den Beschaffungsprozess mit ein um dem beschaffenden Unternehmen evtl. Vorteile bei Preisverhandlungen zu ermöglichen. Um logistische Probleme und Hindernisse zu vermeiden werden beim Local Sourcing die zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen aus der näheren Umgebung des Unternehmens bezogen. Auf der anderen Seite wird unter Global Sourcing der weltweite Einkauf von Gütern und Dienstleistungen verstanden, was zwar zu Liefer- und Logistikproblemen führen kann aber gleichzeitig eine weltweite Auswahl der stärksten Lieferanten ermöglicht. Beim Modular Sourcing werden jene Lieferanten ausgewählt, die komplexe Systeme (Baugruppen) anbieten können anstatt Einzelteile von vielen verschiedenen Quellen zu beschaffen. Dies kann logischerweise zu einer Senkung von Schnittstellen und Logistikkosten führen<sup>172</sup>. Der Begriff Forward Sourcing impliziert eine Lieferantenintegration in den Entwicklungs- und Produktionsprozess und erfordert einen hohen Grad an Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Abnehmer. Die Vorteile aus dieser Strategie spiegeln sich üblicherweise in der Reduzierung der Produktkomplexität, der Entwicklungskosten und Entwicklungszeit wider<sup>173</sup>.

Bei der Wahl der Beschaffungsstrategien, die einander nicht zwangsläufig ausschließen, zeigt sich ein durchwegs ausgeglichenes Bild, wobei Global Sourcing, Multiple Sourcing (jeweils 42 %), Single Sourcing (44 %) und Dual Sourcing (40 %) die am häufigsten angewandten Beschaffungsstrategien bilden. Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen setzt auf Regional Sourcing und ca. 29 % verwenden Local Sourcing als Beschaffungsstrategie. Nur 15 % integrieren ihre Lieferanten in den Entwicklungsprozess mittels Forward Sourcing und gar nur 4 % verwenden Modular Sourcing.



**Abb. 29: Beschaffungsstrategie der Unternehmen<sup>174</sup>**

<sup>172</sup> Vgl. Wannenwetsch (2006), S. 148 ff.

<sup>173</sup> Vgl. Gabath (2010), S. 90

<sup>174</sup> Eigene Abbildung

### 5.4.3. Bezugsstrategien

Auf die Frage nach den Bezugskonzepten gibt knapp die Hälfte der befragten Unternehmen an, innerhalb der Konzerngruppe Güter und Dienstleistungen einzukaufen (48 %). Etwa 42 % beziehen ihre Waren von eigenen Produktionsstandorten und nur 17 % vertrauen auf Fremdlieferanten bzw. lokale Einkaufsbüros und Vertreter. Noch weniger der an der Studie teilnehmenden Firmen kaufen von ihrem Mutterunternehmen (14 %) bzw. von der Tochtergesellschaft (12 %).

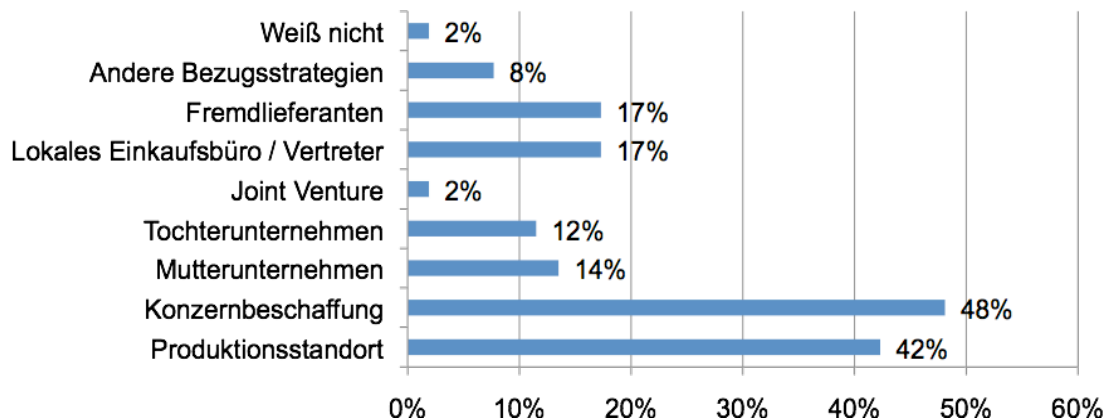


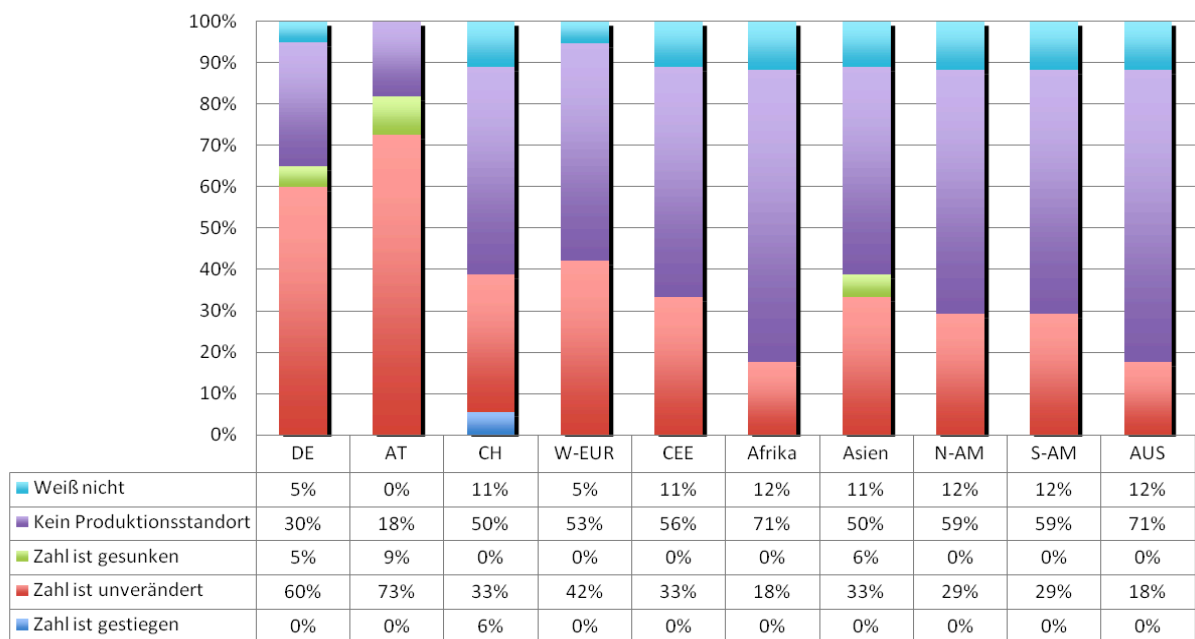
Abb. 30: Bezugsstrategien (Konzepte) der Unternehmen<sup>175</sup>

## 5.5. Produktionsstandorte

### 5.5.1. Veränderung der Anzahl der Produktionsstandorte

Fast in allen an der Studie teilnehmenden Unternehmen, die generell über eigene Produktionsstandorte verfügen (n=22), ist die Anzahl jener gegenüber zum Vorjahr (2009) unverändert geblieben. Lediglich ein Unternehmen hat die Zahl der Produktionsstandorte in der Schweiz erhöht und in Deutschland (5 %), Österreich (9 %) und Asien (6 %) ist die Quote an eigenen Produktionsstandorten gar leicht gesunken. In der Rangliste der Länder bzw. Regionen ohne Produktionsstandorte nehmen Afrika und Australien mit jeweils 71 % die vordersten Plätze ein. Nord- und Südamerika (beide 59 %) sind unter den befragten Unternehmen ebenfalls keine sehr attraktiven Orte um Produktionsstandorte zu errichten und auch in den Ländern aus Zentral- und Osteuropa haben knapp mehr als die Hälfte (56 %) der Firmen keinen eigenen Produktionsstandort. Nur jedes zweite der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen hat eine Produktionsniederlassung in der Schweiz und die mit Abstand meisten Firmen verfügen über Produktionsstandorte in Österreich und Deutschland.

<sup>175</sup> Eigene Abbildung



**Abb. 31: Anzahl der Produktionsstandorte im Jahr 2010 verglichen mit 2009<sup>176</sup>**

### 5.5.2. Anzahl der Produktionsstandorte

Die Hälfte der an der Studie teilnehmenden Unternehmen (n=22, Mehrfachantworten möglich) verfügt über einen Produktionsstandort in Österreich und knapp 9 % haben zwei Produktionsstandorte in der Alpenrepublik. Jeweils ca. 5 % der Unternehmen besitzen vier, fünf bzw. sieben Produktionsstandorte im Inland und nur ca. 18 % der Firmen besitzen gar keinen Standort in Österreich, diese Zahl liegt in den Nachbarländern Deutschland (50 %) und der Schweiz (73 %) weit höher. Allerdings haben die meisten Betriebe auch in den weiteren Regionen dieser Welt keine Produktionsstandorte, so zum Beispiel in Westeuropa, Zentral- und Osteuropa, Asien (alle 64 %), Afrika, Australien (beide 86 %) und in Nord- bzw. Südamerika (jeweils 77 %). Etwa 9 % der befragten Firmen besitzen einen Standort in Zentral- und Osteuropa, Westeuropa, Asien und Südamerika und 5 % verfügen über einen Standort in Nordamerika. Die weiteren Produktionsstandorte pro Region sind aus der folgenden Tabelle ersichtlich:

<sup>176</sup> Eigene Abbildung

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mehr als 10	Weiß nicht
Name	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Deutschland	50,0 %	18,2 %	0,0 %	9,1 %	4,5 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	4,5 %
Österreich	18,2 %	50,0 %	9,1 %	0,0 %	4,5 %	4,5 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	4,5 %	0,0 %
Schweiz	72,7 %	0,0 %	0,0 %	9,1 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	9,1 %
Westeuropa (ohne AT, DE, CH)	63,6 %	9,1 %	9,1 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	9,1 %
CEE	63,6 %	9,1 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	9,1 %	9,1 %
Afrika	86,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	13,6 %
Asien	63,6 %	9,1 %	9,1 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	13,6 %
Nordamerika	77,3 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	13,6 %
Südamerika	77,3 %	9,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	13,6 %
Australien	86,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	13,6 %

Tab. 15: Anzahl der Produktionsstandorte<sup>177</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Unternehmen auf einen gut strukturierten Lieferantenstamm und eine Optimierung des Lieferantenmanagements setzen. Ein funktionierendes Netzwerk zwischen Lieferanten und Herstellern ist in der heutigen Zeit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil um im Beschaffungsprozess punkten zu können. Aus diesen Gründen kommt es einerseits zu einer Selektion des Lieferantenstammes, vor allem auf Grund von Qualitäts- und Preiskriterien, und andererseits zu einer Konsolidierungswelle bei bestehenden Lieferanten. Die meisten Unternehmen verfolgen im Jahr 2010 das Ziel nachhaltiger und langfristiger Lieferantenbeziehungen, um für die Zukunft gestärkte Handelsbeziehungen zu schaffen. Die aktuelle Wirtschaftslage und der erhöhte Wettbewerbsdruck begünstigen eine enge Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Abnehmern. Allerdings gibt es zahlreiche Betriebe die sich auch in der heutigen Zeit nach neuen Bezugsquellen, vor allem in Nachbarländern und in Zukunftsmärkten wie China, umsehen. Ausschlaggebend für diesen Schritt sind Kriterien wie Preis, Lieferantenabhängigkeit und die Sicherheit im Beschaffungsmarkt. Die Unternehmen versuchen durch die Auswahl wirtschaftlich interessanter Beschaffungsmärkte ihre Risiken zu minimieren bzw. zu streuen.

## 5.6. Risikomanagement

### 5.6.1. Risiken im Beschaffungsprozess

Da die Begriffe Krise, Unsicherheit und Risiko stark miteinander in Verbindung stehen, war bereits zu Beginn der Umfrage klar näher auf die Bereiche Risiken bzw. Risikomanagement in der Studie einzugehen. Für zwei Drittel der an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen zählen die Qualitätsrisiken zu den wichtigsten Gefahren im Beschaffungsprozess, knapp mehr als die Hälfte (54 %) sieht in den Währungsrisiken die meisten Hindernisse für einen reibungslosen Ablauf. Außerdem stellen für 46 % der Firmen

<sup>177</sup> Eigene Tabelle

Preisrisiken und für 39 % Mengenrisiken etwaige Hürden in der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen dar. Für 37 % der befragten Unternehmen bedeuten Insolvenzrisiken des/der Lieferanten eine ernst zu nehmende Gefahr und 29 % sehen sich mit Zahlungsrisiken im Einkauf konfrontiert. Jeweils ein Viertel der Firmen sehen in Vertrags- und Zeitrisiken etwaige Hürden für einen problemlosen Beschaffungsprozess. In diesem Zusammenhang noch erwähnenswert wären Beschaffungskosten- und Prozessrisiken (beide 15 %), Konditionenrisiken (14 %) und gesetzliche Vorschriften (12 %) als mögliche Hürden im Einkauf. Als im Einkaufsprozess fast bedeutungslos erscheinen den befragten Unternehmen kulturelle Risiken, Reputationsrisiken, Umwelt als Risikofaktor, Zugangsrisiken und geografische Risiken. Vor allem der geringe Einfluss der kulturellen Risiken dürfte durch die fortschreitende Technologiesierung (neue Medien, Internetzeitalter) und die damit verbundene sinkende Bedeutung von persönlichem Kontakt zu erklären sein.

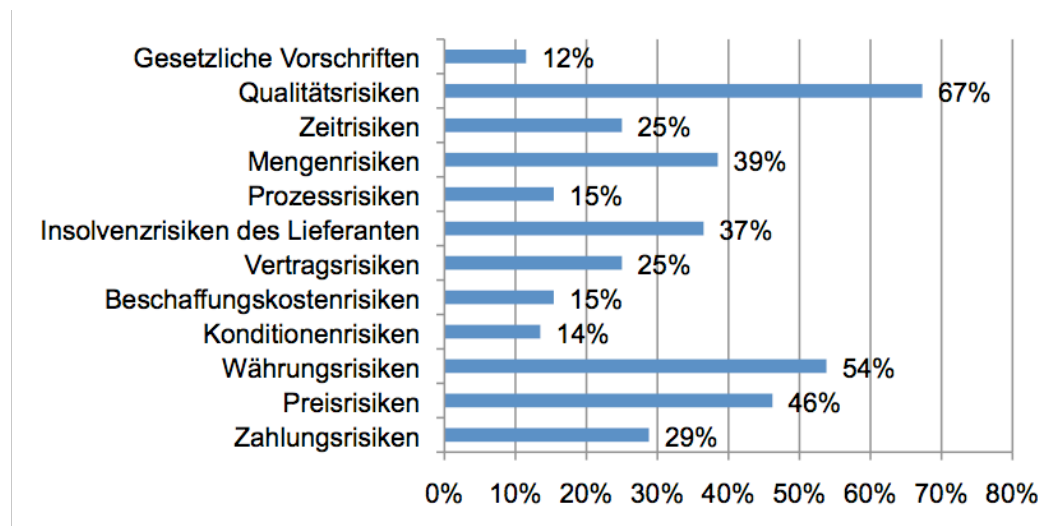
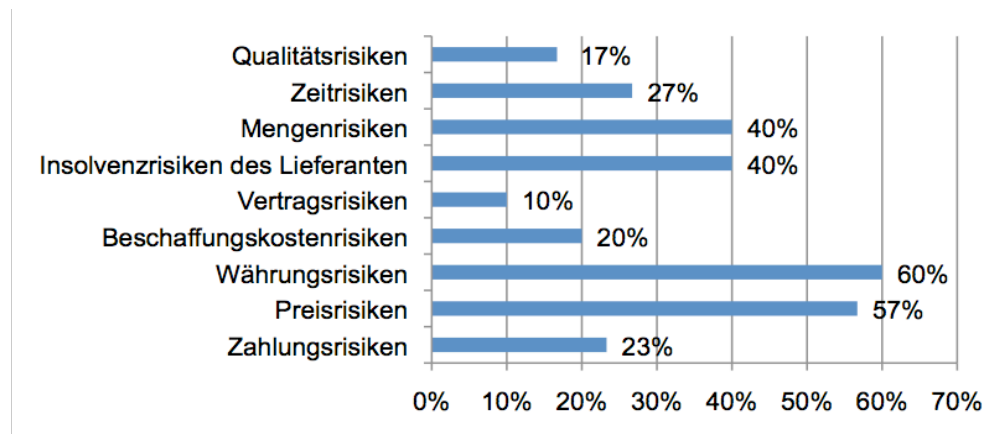


Abb. 32: Risiken im Beschaffungsprozess<sup>178</sup>

### 5.6.2. Absicherungen im Beschaffungsprozess

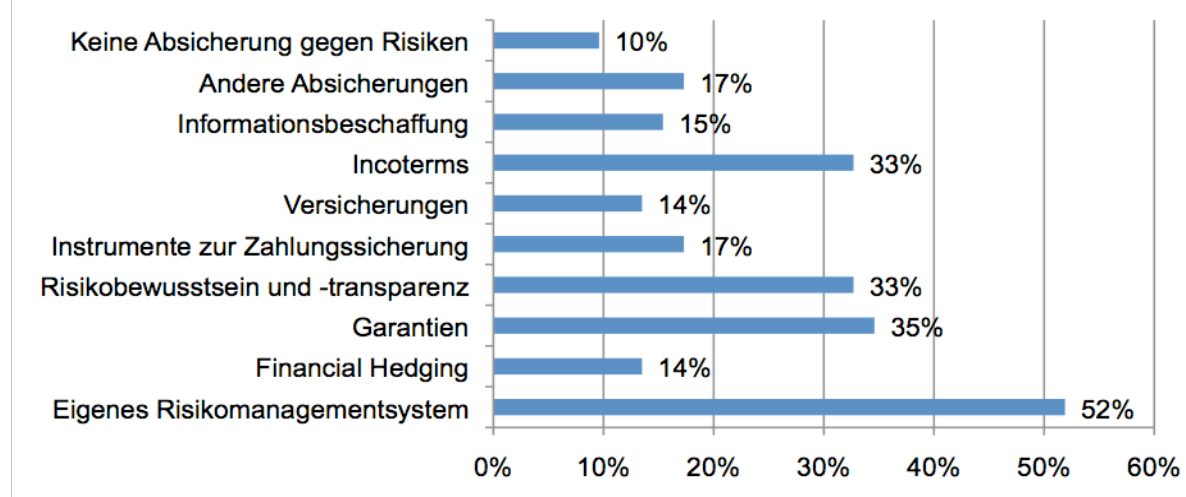
Knapp 60 % der Betriebe (n=30, Mehrfachantworten möglich) gaben an, dass manche Risiken gegenüber 2009 gestiegen seien. Die wichtigsten erhöhten Risiken betreffen laut den Studienergebnissen Währungsrisiken (60 %), welche vor allem auf den unsicheren Verlauf des Euro-Dollar-Kurses zurückzuführen sein dürften, und Preisrisiken (57 %), die auf Grund von Schwankungen bei den Rohstoffpreisen durch Spekulation und Ernteaussfälle erklärt werden könnten. Laut der Umfrage betrachten die beteiligten Unternehmen auch Insolvenzrisiken des Lieferanten und Mengenrisiken (jeweils 40 %) als erhöht. Etwa ein Viertel der Betriebe sieht sich gestiegenen Zeit- und Zahlungsrisiken ausgesetzt und ein Fünftel der Firmen beklagt vergrößerte Beschaffungskostenrisiken. Nur wenige Unternehmen sehen sich mit höheren Qualitätsrisiken (17 %) bzw. gestiegenen Vertragsrisiken (10 %) konfrontiert.

<sup>178</sup> Eigene Abbildung



**Tab. 16: Steigerung der Risiken im Jahr 2010 im Vergleich zu 2009<sup>179</sup>**

Aufgrund der noch immer unsicheren globalen wirtschaftlichen Gesamtlage und teilweise stark erhöhter Risiken im Vergleich zum Vorjahr verfügt die Mehrheit der befragten Unternehmen (n=52, Mehrfachantworten möglich) bereits über ein eigenes Risikomanagement (52 %). Etwa ein Drittel der Firmen setzt im Kampf gegen Gefahren und Risiken auf Incoterms, Garantien und die Erzeugung von Risikobewusstsein/-transparenz und 17 % zählen auf verschiedene Instrumente zur Zahlungssicherung (Akkreditiv, Inkasso etc.). Genau 15 % holen vermehrt Information von diversen Institutionen bzw. Verbänden (WKO, AWO, Ministerien etc.) ein und jeweils 14 % der an der Studie teilnehmenden Unternehmen sichern sich mittels Financial Hedging bzw. Versicherungen gegen Risiken ab. Immerhin jedes zehnte Unternehmen bedient sich keiner Absicherung gegen Risiken im Beschaffungsprozess und lediglich 2 % setzen auf die Hilfe der Kontrollbank bzw. auf Operational Hedging. Unter die Kategorie „Andere Absicherungen“ fallen zum Beispiel interne Kontrollsysteme, Verträge, Mengenerhöhungen und der Einsatz mehrerer Lieferanten.



**Abb. 33: Absicherung im Beschaffungsprozess gegen diese Risiken<sup>180</sup>**

<sup>179</sup> Eigene Abbildung



### 5.6.3. Veränderungen im Risikomanagement

Ein Drittel der befragten Unternehmen hat das Risikomanagement gegenüber dem Vorjahr verändert. Etwa 4 von 10 Firmen arbeiten nun enger mit dem Chief Financial Officer zusammen und jeweils 12 % konsultieren externe Berater und Wirtschaftsprüfer bzw. wissen nicht genau inwiefern sich das Risikomanagement verändert hat. Zu den wichtigsten anderen Maßnahmen zählen Einzelgespräche, Verhandlungen mit Lieferanten, Lieferantenreports und eine stärkere und laufende Überwachung der Lieferanten (Mehrfachantworten möglich, n=17).

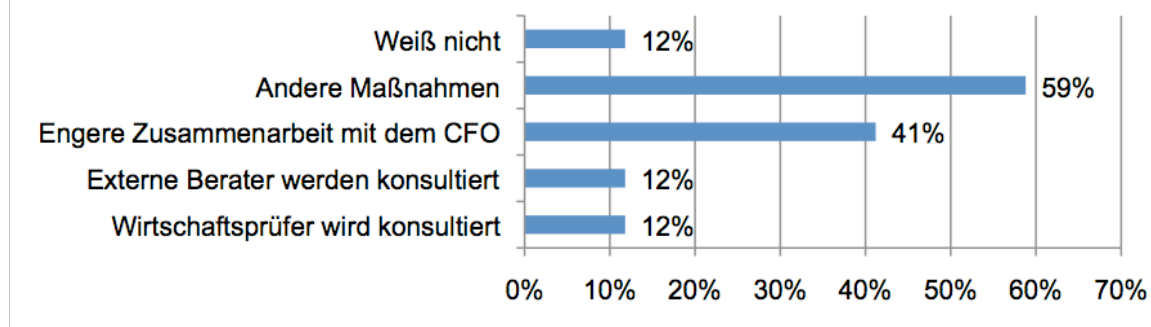


Abb. 34: Veränderung des Risikomanagement im Jahr 2010 verglichen mit 2009<sup>181</sup>

Konkludierend bleibt festzuhalten, dass hervorgerufen durch die Wirtschaftskrise 2007 die Risikosensibilität der Unternehmen deutlich gesteigert wurde. Die Unternehmen sehen sich im Beschaffungsprozess vor allem mit finanziellen, Qualitäts- und Mengenrisiken konfrontiert. Als Absicherung gegen die erhöhten Risiken hat die Mehrheit der Unternehmen ein eigenes Risikomanagement implementiert bzw. setzten viele Betriebe auf Garantien und Incoterms zur Abwehr von Risiken.

## 5.7. Personal und Organisation

### 5.7.1. Interne Maßnahmen

Während der aktuellen Wirtschaftslage haben knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen ihre Investitionen reduziert, rund 58 % suchen nach Kostenoptimierungsmöglichkeiten und setzen vor allem auf Kostensparprogramme. Deutliche Abstriche haben auch 70 % der Unternehmen im Vorjahr bezüglich neuer Investitionen gemacht, ebenso viele erhöhten die Kostensparprogramme. Die Unternehmen (87 %) haben im Vorjahr die Gehälter nicht gekürzt, hingegen reduzierte fast die Hälfte die Bonifikationen. Heuer blieben die Gehälter bei den befragten Unternehmen (79 %) gleich und die Bonifikationen der Mitarbeiter wurden etwa bei 60 % der Unternehmen beibehalten. Lediglich 17 % der Unternehmen haben heuer die Bonifikationen reduziert. Die Unternehmen erweitern ihre globalen Sourcing Aktivitäten

<sup>180</sup> Eigene Abbildung

<sup>181</sup> Eigene Abbildung



und jedes vierte Unternehmen greift im Jahr 2010 auf diese Maßnahme zurück. Der Einsatz von E-Procurement nimmt einen immer höheren Stellenwert ein und kommt bei rund 15 % der Unternehmen zum Einsatz.

n = 52	Gehälter	Bonifikationsmodelle	Geplante Investitionen	Kostensparprogramme	Global Sourcing Aktivitäten	E-Procurement
Wurden erhöht	4 %	4 %	4 %	58 %	25 %	15 %
Blieben gleich	79 %	60 %	33 %	31 %	58 %	52 %
Wurden reduziert	14 %	17 %	64 %	8 %	0 %	2 %
Weiß nicht	4 %	19 %	0 %	4 %	17 %	31 %

**Tab. 17: Interne Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage<sup>182</sup>**

### 5.7.2. Produktbezogene Maßnahmen

Während der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 hatten die Reduktion der Bestände und die Prozessverbesserung die höchste Priorität bei den produktbezogenen Maßnahmen, denn rund zwei Drittel der Unternehmen griff auf diese Maßnahmen zurück. Im Jahr 2010 konnten knapp ein Drittel der befragten Unternehmen die Bestände reduzieren (31 %) und die Prozesse verbessern (33 %). Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer im Vorjahr gegenüber einem Drittel im Jahr 2010 haben die Kapazitäten an die Nachfrage angepasst und rund 35 % der Unternehmen haben Produkte von Alternativlieferanten geprüft.

n=52	Design to cost	Wertanalyse	Bestandsreduktion	Fokus auf Marktanalyse	Materialgruppenanalyse	Prozessverbesserung
Maßnahmen wurden ergriffen	15 %	27 %	31 %	21 %	25 %	33 %
Maßnahmen habengeholfen	6 %	21 %	42 %	8 %	15 %	31 %
Maßnahmen werden fortgesetzt	21 %	33 %	44 %	33 %	31 %	46 %
Maßnahmen wurden nicht ergriffen	40 %	17 %	8 %	23 %	29 %	6 %
Weiß nicht	21 %	23 %	4 %	21 %	19 %	8 %

<sup>182</sup> Eigene Tabelle

n=52	Reduktion v. Leerzeiten	Kapazitätsanpassung	Vermehrte Überprüfung der Lieferanten auf Marktkonformität	Vermehrte Produktprüfungen v. Alternativlieferanten
Maßnahmen wurden ergriffen	23 %	33 %	23 %	35 %
Maßnahmen haben geholfen	10 %	29 %	17 %	19 %
Maßnahmen werden fortgesetzt	44 %	46 %	39 %	48 %
Maßnahmen wurden nicht ergriffen	23 %	6 %	23 %	10 %
Weiß nicht	15 %	4 %	10 %	8 %

**Tab. 18: Produktbezogene Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage<sup>183</sup>**

### 5.7.3. Personalbezogene Maßnahmen

Die personalbezogenen Maßnahmen, die die Unternehmen heuer ergreifen, unterstützen die Tendenz des leichten wirtschaftlichen Aufschwungs. Wo im Vorjahr 14 % der befragten Unternehmen die Möglichkeit der Kurzarbeit nutzten, reduzierten heuer 39 % der Unternehmen die Zeitarbeiter und setzten vermehrt auf die Stammbeslegschaft. Heuer gaben etwa drei Viertel der Unternehmen an, die Kurzarbeit gar nicht einzuführen und knapp ein Viertel der Unternehmen stellt heuer neue Mitarbeiter ein. Dies ist ein deutliches Zeichen, dass es wieder positive Impulse gibt. Letztes Jahr, während der Wirtschaftskrise, bauten 61 % der Unternehmen zunächst angesammelte Überstunden der Mitarbeiter ab und heuer griffen nur mehr rund 44 % der Unternehmen zu dieser Maßnahme. Im Vorjahr arbeiteten die Unternehmen vorwiegend mit Maßnahmen wie Überstundenabbau, Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter und Einstellungstopps.

n=52	Einführung Kurzarbeit	Reduktion Stammbeslegschaft	Reduktion Zeitarbeiter	Einstellungstopps	Überstundenabbau	Einstellung neuer MA
Maßnahmen wurden ergriffen	15 %	25 %	39 %	27 %	44 %	23 %
Maßnahmen haben geholfen	14 %	23 %	33 %	17 %	29 %	6 %

<sup>183</sup> Eigene Tabelle

Maßnahmen werden fortgesetzt	0 %	4 %	8 %	15 %	23 %	19 %
Maßnahmen wurden nicht ergriffen	75 %	56 %	29 %	46 %	15 %	54 %
Weiß nicht	2 %	2 %	8 %	2 %	6 %	6 %

**Tab. 19: Personalbezogene Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage<sup>184</sup>****5.7.3.1. Personalabbau**

Der größte Personalabbau im Jahr 2009 fand im Bereich der Produktion und in der Logistik statt. Besonders betroffen von dieser Maßnahme waren bei 44 % der Unternehmen die Mitarbeiter mit Zeitarbeitsverträgen. Auch heuer verloren rund 41 % der Zeitarbeiter im Bereich der Produktion ihre Stelle. Im Bereich der Produktion verloren im Vorjahr knapp 29 % der Stammebelegschaft ihre Arbeitsstelle und heuer war jeder 5. Mitarbeiter ebenfalls betroffen. Im Logistikbereich, wie bereits im Vorjahr, wurden die Zeitarbeiter und die Stammebelegschaft im selben Ausmaß reduziert. Knapp 12 % der Unternehmen führten an, im Jahr 2010 keine Mitarbeiter entlassen zu haben, sondern nur Mitarbeiter eingestellt zu haben.

n=52	Einkauf	Operativer Einkauf	Strategischer Einkauf	Logistik	Produktion	Marketing
Zeitarbeiter	2 %	2 %	2 %	14 %	41 %	2 %
Stammebelegschaft	14 %	14 %	12 %	15 %	23 %	14 %
Kurzarbeit	6 %	4 %	4 %	4 %	13 %	4 %
Einstellungsstopps	48 %	48 %	50 %	42 %	21 %	36 %
Weiß nicht	35 %	38 %	38 %	33 %	23 %	48 %

n=52	Finanzabteilung	Buchhaltung	Vertrieb	Controlling	F&E
Zeitarbeiter	0 %	2 %	0 %	2 %	0 %
Stammebelegschaft	14 %	14 %	15 %	12 %	14 %
Kurzarbeit	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %
Einstellungsstopps	40 %	40 %	39 %	40 %	36 %
Weiß nicht	46 %	44 %	46 %	46 %	52 %

**Tab. 20: Personalabbau<sup>185</sup>**<sup>184</sup> Eigene Tabelle<sup>185</sup> Eigene Tabelle

### 5.7.3.2. Einstellung neuer Mitarbeiter

Etwa die Hälfte der Unternehmen operiert mit Einstellungsstopps in allen Bereichen, jedoch wenn es zu Einstellungen kommt, setzt jedes fünfte bis sechste Unternehmen auf Stammebelegschaft und nicht mehr wie im Vorjahr auf Kurzarbeit, wie dies rund 14 % der befragten Unternehmen im Jahr 2009 in Anspruch genommen haben. Dies zeigt, dass die Arbeitsstellen wieder längerfristig besetzt werden, da die befragten Unternehmen zusätzlich angaben, dass die Einstellungen als Ersatz von Mitarbeitern, die gekündigt haben, vorgenommen werden. Die befragten Unternehmen setzten daher auf eine längerfristige und beständige Arbeitsbeziehung mit ihren Mitarbeitern.

n=52	Einkauf	Operativer Einkauf	Strategischer Einkauf	Logistik	Produktion	Marketing
Zeitarbeiter	0 %	0 %	0 %	0 %	4 %	0 %
Stammebelegschaft	14 %	14 %	12 %	17 %	23 %	8 %
Kurzarbeit	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Einstellungsstopps	48 %	48 %	50 %	40 %	37 %	46 %
Weiß nicht	38 %	38 %	38 %	42 %	38 %	46 %

n=52	Finanzabteilung	Buchhaltung	Vertrieb	Controlling	F&E
Zeitarbeiter	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Stammebelegschaft	12 %	12 %	23 %	17 %	27 %
Kurzarbeit	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Einstellungsstopps	50 %	48 %	39 %	52 %	35 %
Weiß nicht	38 %	40 %	38 %	31 %	38 %

Tab. 21: Einstellung neuer Mitarbeiter<sup>186</sup>

### 5.7.3.3. Maßnahmen für Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern

Wenn die Unternehmen, insbesondere die Industrieunternehmen, in Krisenzeiten aufgrund eines Auftragsrückgangs die Mitarbeiter in Kurzarbeit schicken, könnten die Unternehmen diese Zeit nutzen, um ihre Mitarbeiter aus- oder weiterzubilden. Besonders jene Mitarbeiter, die eine geringe Qualifizierung aufweisen, sollten mit entsprechenden Schulungen gefördert werden. Wie im Vorjahr gaben etwa 50 % der Unternehmen an, dass die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter gleich blieben. Insgesamt werden heuer 25 % der Unternehmen die Schulungen ihrer Mitarbeiter erhöhen. Geschult wird vor allem in Bereichen, in denen Kosteneinsparungen möglich sind, wie etwa bei Verhandlungen, Strategien zur Kostensenkung, Bestandsoptimierung und Kostentransparenz. Bei rund 15 % der befragten Unternehmen werden nach Strategien zur Kostensenkung gesucht und die Mitarbeiter intensiver in Fremdsprachen und Kommunikation geschult. In Sachen

<sup>186</sup> Eigene Tabelle

Lieferantenmanagement werden die Mitarbeiter ebenfalls geschult, möglicherweise, um die Strategie der engeren Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und den Lieferanten zu verwirklichen.

n=52	Schulungen gesamt	Verhandlung	Fremdsprachen	Kommunikation	Zollabwicklung	IT
Werden erhöht	25 %	10 %	15 %	8 %	4 %	10 %
Bleiben gleich	40 %	54 %	40 %	52 %	38 %	52 %
Werden reduziert	17 %	11 %	12 %	11 %	10 %	10 %
Neu eingeführt	0 %	0 %	0 %	4 %	0 %	0 %
Werden/wurden abgeschafft	6 %	10 %	11 %	10 %	15 %	10 %
Weiß nicht	12 %	15 %	21 %	15 %	33 %	19 %

n=52	Soft-Skills	Analytik	Materialwirtschaft	E-Procurement	Strategien zur Kostensenkung	Bestandsoptimierung
Werden erhöht	2 %	2 %	6 %	6 %	15 %	11 %
Bleiben gleich	52 %	44 %	52 %	44 %	42 %	40 %
Werden reduziert	10 %	12 %	8 %	8 %	6 %	10 %
Neu eingeführt	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Werden/wurden abgeschafft	13 %	11 %	13 %	11 %	10 %	10 %
Weiß nicht	23 %	31 %	21 %	31 %	27 %	29 %

n=52	Lieferantenmanagement	Kostentransparenz	Produkt- und Lieferantenrecherche	Global Sourcing
Werden erhöht	12 %	6 %	6 %	6 %
Bleiben gleich	46 %	48 %	46 %	40 %
Werden reduziert	8 %	6 %	8 %	8 %
Neu eingeführt	0 %	0 %	0 %	2 %
Werden/wurden abgeschafft	8 %	8 %	10 %	10 %
Weiß nicht	27 %	33 %	31 %	35 %

**Tab. 22: Maßnahmen für Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern<sup>187</sup>**

<sup>187</sup> Eigene Tabelle

#### 5.7.4. Maßnahmen bezüglich Dienstreisen

In Zeiten der Krise werden die Geschäftsreisen besonders stark zurückgefahren und es wird vermehrt auf neue Kommunikationstechnologien gesetzt. Während der Wirtschaftskrise 2009 wurden in nahezu jedem zweiten Unternehmen (etwa 45 %) die Dienstreisen reduziert. Besonders drastisch sank in diesem Jahr die Zahl der Dienstreisen zu den C-Lieferanten, davon waren nämlich etwa 69 % der Unternehmen betroffen. Im Jahr 2010 fiel die Reduzierung der Dienstreisen zu C-Lieferanten weniger drastisch aus, jedoch gaben 39 % der befragten Unternehmen an, die Dienstreisen zu reduzieren. Daraus leitet sich ein klares Zeichen ab, dass nur absolut notwendige und wichtige Dienstreisen stattfinden. Jedes fünfte befragte Unternehmen gab an, im Jahr 2010 die Dienstreisen zu den Problemlieferanten und zu neuen Lieferanten zu erhöhen. Der Besuch der B-Lieferanten wurde im Jahr 2009 bei 46 % der Unternehmen reduziert, heuer waren 27 % der befragten Unternehmen betroffen. Die Wirtschaftskrise hat eine Konsolidierungswelle bei etwa 35 % der befragten Unternehmen ausgelöst und jedes 5. Unternehmen reduzierte heuer die Lieferantenzahl. Die Verringerung der Dienstreisen könnten zum einen aufgrund der Reduzierung der Lieferantenzahl erfolgt sein, zum anderen könnte es aufgrund eines Strategiewechsels bei den ABC-Lieferanten sein. Die Versorgung durch die Lieferanten könnte z.B. vermehrt durch A-Lieferanten erfolgen, die zusätzlich die Lieferung von C-Teilen übernehmen. Möglich wäre auch, dass aus vielen C- und B-Lieferanten einige wenige A-Lieferanten gemacht wurden und aus diesem Grund die Dienstreisen zu den A-Lieferanten erhöht wurden. Im Jahr 2010 blieben bei knapp der Hälfte der Unternehmen die Dienstreisen gleich, etwa 40 % der befragten Unternehmen gaben an, die Dienstreisen zu verringern. Dies entspricht etwa den Vorjahreswerten. Der Rückgang der Dienstreisen könnte etwa aufgrund des Einsatzes neuer Kommunikationstechnologien erklärt werden. Etwa 21 % der Unternehmen setzen vermehrt neue Medien ein, wie z.B. Web- und Videokonferenzen und ersetzen somit physische Reisen.

n=52	Dienstreisen gesamt	A-Lief.	B-Lief.	C-Lief.	Sub-Lief.	Neue Lief.
Werden erhöht	6 %	13 %	0 %	2 %	0 %	23 %
Bleiben gleich	46 %	64 %	58 %	36 %	35 %	48 %
Werden reduziert	40 %	11 %	27 %	39 %	35 %	13 %
Neu eingeführt	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %
Werden/ wurden abgeschafft	2 %	4 %	6 %	13 %	17 %	4 %
Weiß nicht	6 %	8 %	10 %	10 %	13 %	10 %

n=52	Potenzielle Lieferanten	Problem-lieferanten	Einsatz neuer Medien
Werden erhöht	13 %	21 %	21 %
Bleiben gleich	54 %	42 %	33 %
Werden reduziert	15 %	17 %	4 %
Neu eingeführt	2 %	0 %	4 %
Werden/wurden abgeschafft	4 %	4 %	2 %
Weiß nicht	12 %	15 %	37 %

**Tab. 23: Maßnahmen hinsichtlich der Dienstreisen<sup>188</sup>****5.7.5. Maßnahmen bezüglich Werbeaktivitäten**

Die Unternehmen sollten besonders in Krisenzeiten einen fundierten Plan erarbeiten und auf eine aktive branchenangepasste Kommunikationspolitik setzen. Im Krisenjahr 2009 gaben etwa die Hälfte der befragten Unternehmen an, die Werbeaktivitäten nicht zu verändern. Dieser Trend bestätigte sich im Jahr 2010. In allen Bereichen der Werbeaktivitäten, z.B. im Beschaffungsmarketing, in der Unternehmenswerbung oder in der Personalwerbung, gaben rund die Hälfte befragten Unternehmen an diese beizubehalten. Der Plan, eine offensive Kommunikationspolitik zu betreiben, ging allerdings nicht bei jedem Unternehmen auf, denn noch im Vorjahr gaben 27 % der Studienteilnehmer an, die Werbeaktivitäten reduzieren zu wollen. Im Jahr 2010 waren es deutlich weniger Unternehmen, die ihre Werbeaktivitäten zurückfahren wollen. Wie im Vorjahr werden die befragten Unternehmen heuer besonders ihre Aktivitäten in der Produktwerbung und in der Unternehmenswerbung ausbauen. Jedes 4. Unternehmen plant außerdem heuer die Aktivitäten in der Produktwerbung zu intensivieren. Lediglich 10 % der befragten Unternehmen haben die Personalwerbung gänzlich abgeschafft. Im Krisenjahr 2009 wurden im Bereich der Personalwerbung die Werbeausgaben von 35 % der befragten Unternehmen gekürzt. Der Optimismus scheint sich im Jahr 2010 bei den befragten Unternehmen in Bezug auf die Werbeaktivitäten wieder langsam zu erhöhen.

n=52	Werbeaktivitäten n gesamt	Produkt- werbung	Beschaffungs- marketing	Unternehmens- werbung	Personal- werbung
Werden erhöht	23 %	27 %	2 %	14 %	2 %
Bleiben gleich	40 %	40 %	56 %	50 %	50 %
Werden reduziert	14 %	10 %	13 %	13 %	13 %
Neu eingeführt	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %
Werden abgeschafft	2 %	2 %	4 %	2 %	10 %
Weiß nicht	21 %	21 %	25 %	21 %	23 %

**Tab. 24: Maßnahmen hinsichtlich der Werbeaktivitäten<sup>189</sup>**<sup>188</sup> Eigene Tabelle

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die befragten Unternehmen gezielte Maßnahmen und Gegensteuerungsmaßnahmen gegen die Auswirkungen der Wirtschaftskrise 2007 ergriffen haben. Diese Maßnahmen betreffen vor allem Investitionsreduktionen und die Suche nach Kostenoptimierungsmöglichkeiten bzw. die Optimierung von Kostensparprogrammen, Bereiche in denen die Mitarbeiter heuer besonders geschult werden. Außerdem konnte bei einem Drittel der befragten Unternehmen die Kapitalbindung durch eine Bestandsreduktion vermindert werden. Einerseits sind die Gehälter größtenteils unverändert geblieben allerdings wurde bei den Bonifikationsmodellen leicht eingespart. Etwa jedes vierte Unternehmen hat die Global Sourcing Aktivitäten erhöht und vermehrt E-Procurement Instrumente eingesetzt. Bezogen auf das Personal wurde vor allem bei Zeitarbeitern eingespart und auf Überstundenabbau gesetzt. Ein nicht unbedeutender Anteil der Unternehmen stellt 2010 im Gegensatz zum Vorjahr in manchen Bereichen, wie z.B. Produktion und Logistik, bereits wieder neue Mitarbeiter (Stammbelegschaft) ein was auf gut gefüllte Auftragsbücher und entsprechende Produktionssteigerungen zurückzuführen sein kann. Bei Dienstreisen wird generell besonders eingespart, lediglich neue oder kritische Lieferanten werden persönlich aufgesucht. Ansonsten kommt es vermehrt zum Einsatz neuer Medien wie z.B. Web- und Videokonferenzen.

---

<sup>189</sup> Eigene Tabelle



## **6. CONCLUSIO**

### **6.1. Beantwortung der Forschungsfragen**

Diese Diplomarbeit ist das Ergebnis und die Interpretation der in Kooperation mit dem Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BMÖ) erstellten Online-Studie „Globale Wirtschaftslage 2010 – Wie österreichische Unternehmen im Einkaufs-, Lieferanten- und Risikomanagement reagieren“, welche zwischen Juni und September 2010 an 3300 Mitglieder des BMÖ ausgesandt und von 52 Unternehmen beantwortet wurde. Die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen stammt aus der Industrie und knapp zwei Drittel der antwortenden Personen waren Einkaufsleiter. Die Untersuchung stellt einen Vergleich mit der im Jahr 2009 durchgeführten Studie „Wirtschaftskrise 2009 – Wie österreichische Unternehmen im Einkauf und im Lieferantenmanagement reagieren“ dar und soll idealerweise verdeutlichen, wie sich die ökonomischen Veränderungen während der global wirtschaftlich angespannten Situation auf die Stimmungslage und Vorgehensweise im internationalen Beschaffungsprozess der österreichischen Unternehmen auswirken.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich unter den befragten Unternehmen nicht nur die Stimmungslage deutlich verbessert hat und somit erwartungsvoll auf Folgeperioden geblickt wird, sondern auch die wirtschaftlichen Fakten klar positiver als noch im Jahr 2009 aussehen. Dieser Aufwärtstrend spiegelt sich auch in den aktuellen gesamtwirtschaftlichen Indikatoren wie Privatkonsum, Inflation, BIP und Arbeitslosenrate wider (siehe Abschnitt 2.1). Hat sich bei knapp 60 % der im Jahr 2009 befragten Unternehmen die Krise noch durch Umsatzeinbrüche bemerkbar gemacht, ist bei 58 % der im Jahr 2010 an der Studie teilnehmenden Unternehmen bis zum Zeitpunkt der Erhebung der Umsatz stark oder zumindest leicht angestiegen. Die Umsatzerwartungen bis zum Jahresende 2010 waren ebenfalls bei knapp 60 % der Unternehmen positiv zu bewerten. Bei den Auftragslagen zeichnet sich ein sehr ähnliches Bild ab. Die Aussichten bezüglich der Auftragszahlen war 2009 unter den Unternehmen eher negativ, 2010 hat allerdings die Mehrheit der Firmen einen Anstieg bei den Aufträgen bzw. positive Erwartungen an künftige Auftragszahlen gemeldet.

Bei der Bewertung bezüglich der Auswirkungen auf Lieferantenbeziehungen gibt es nur geringfügige Veränderungen, es wird z.B. eine geringere Anzahl der Unternehmen kürzere Absprachen mit Lieferanten vornehmen. Auffällig ist auch, dass in wirtschaftlich besseren Zeiten weniger Firmen dazu bereit sind, enger mit ihren Lieferanten zusammenzuarbeiten bzw. sich mit ihren Handelspartnern zu konsolidieren. Mit verbesserten Umsatz- und Auftragszahlen wird bei neuen Verträgen auch weniger scharf um Preise und Konditionen gefeilscht, man erwartet sich von den Lieferanten allerdings Preisstabilität, Versorgungssicherheit und Flexibilität. Deutlich weniger Unternehmen geben im Jahr 2010 an, ihre Bestellmengen und Lieferanten zu reduzieren. Es ist sogar wieder eine leichte Tendenz hin zu höheren Bestellmengen zu erkennen und knapp 70 % der Firmen suchen aktuell nach neuen Lieferanten. Die Suche, die vorwiegend übers Internet bzw. über Messen und Ausstellungen erfolgt, konzentriert sich vorwiegend auf Deutschland, Österreich, die

Schweiz und Europa im Allgemeinen. Die wichtigsten Kriterien bei der Suche nach Lieferanten sind neben Preis und Qualitätsanforderungen auch Preisstabilität, Versorgungssicherheit und die Stabilität der Lieferbeziehungen.

Die Alpenländer Deutschland und Österreich gehören neben Slowenien, China und Italien 2010 auch zu den wichtigsten Beschaffungsmärkten unter den Teilnehmern. Nur etwa ein Fünftel der Unternehmen hat diese vor allem wegen des Preises, der Sicherheit, der Art und Weise der Lieferantenbeziehungen und auf Grund der Abhängigkeit von Lieferanten während der Krise geändert. Generell sind den befragten Firmen bei der Auswahl von neuen Beschaffungsmärkten die Kriterien Qualität, Preis, Sicherheit und Logistik/Transport am wichtigsten. Die bedeutendsten Absatzmärkte unter den teilnehmenden Betrieben sind neben Österreich auch Deutschland, Frankreich und Italien. Nicht nur an den Beschaffungsmärkten, sondern auch an potenzielle Lieferanten werden bestimmte Anforderungen gestellt. Der Preis und die im Vorhinein vom Unternehmen definierten Qualitätsanforderungen stehen auch bei der Auswahl künftiger Handelspartner im Vordergrund. Ebenfalls als wichtige Kriterien werden die Preisstabilität und die Versorgungssicherheit angesehen. Jedes zweite der befragten Unternehmen setzt auf eine allgemeine Beständigkeit der Lieferbeziehungen und knapp weniger verlangen von den Lieferanten die Einhaltung der Qualitätsmanagementnormen nach ISO 9001.

Die Studie von 2010 wurde um die Bereiche Risiken im Beschaffungsprozess bzw. Risikomanagement erweitert um einen Einblick in das Risikoverhalten der Unternehmen zu erhalten. Die im Beschaffungsprozess wichtigsten Risiken sind laut der Firmen Preis-, Qualitäts- und Währungsrisiken sowie Zahlungs- und Mengenrisiken. Knapp 60 % der Betriebe geben an, dass sich die Risiken gegenüber 2009 erhöht hätten. Dies betreffe vor neben Preis- und Währungsrisiken auch Insolvenzrisiken des/der Lieferanten. Überraschend scheint, dass bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen über ein eigenes Risikomanagement verfügen. Andere Betriebe sichern sich mittels Garantien, Incoterms oder eines gesteigerten Risikobewusstsein bzw. Risikotransparenz gegen Risiken im Beschaffungsprozess ab. Nur wenige verzichten auf jegliche Art der Absicherung. Etwa ein Drittel der Teilnehmer hat das Risikomanagement während der Krise geändert.

Wie bereits im Jahr 2009 angekündigt haben mehr als 60 % der Unternehmen bei Investitionen eingespart und etwa derselbe Anteil Kostensparprogramme erhöht. Eine deutlich höhere Anzahl an Firmen hat aber, entgegen den Angaben im Jahr 2009, Gehälter reduziert. Entgegen den Aussagen von 2009 haben auch eindeutig weniger Unternehmen Bestandsreduktionen und Prozessverbesserungen im Produktionsprozess vorgenommen. Allerdings hat knapp die Hälfte der Unternehmen, wie vorausgesagt, Überstunden verringert und die Zahl an Zeiterbeitern ebenfalls reduziert, hauptsächlich in der Produktion. In der Produktion, im Vertrieb und in F&E wird allerdings wieder vermehrt Stammbeslegschaft eingestellt. Einstellungsstopps gibt es bei rund der Hälfte der Firmen in durchwegs allen Bereichen. Bei der Weiterbildung fällt auf, dass in einigen Sparten wieder weniger investiert wird und die Maßnahmen vorwiegend gleich bleiben. Bezüglich Dienstreisen zeichnet sich

ein ähnliches Bild ab, allerdings kann zusammenfassend erwähnt werden, dass hier weniger eingespart wird als noch 2009.

## **6.2. Chancen und Herausforderungen**

Aus der Vergangenheit ist weitgehend bekannt, dass sich in Folge von Wirtschaftskrisen durchaus auch Chancen für gewisse Branchen und Unternehmensbereiche eröffnen. Der erhöhte Preisdruck sowie sinkende Auftragsmengen zwingen die meisten Unternehmen in Krisenzeiten zu Kosteneinsparungen. Sollen diese nicht unbedingt durch eine Ressourcendezimierung, insbesondere in Form von Personaleinsparungen, erzielt werden, so liegt der mit Abstand effektivste Ansatzpunkt für Verbesserungen der Kostenstruktur auf der Beschaffungsseite. Für den Bereich Einkauf kann dies somit bedeuten, sich längerfristig im Unternehmen als Wertschöpfungstreiber zu etablieren, denn mit dem richtigen Know-How können die Beschaffungsprozesse und das Lieferantenmanagement strategisch neu und kosteneffizient ausgerichtet werden. Eine möglicherweise erhöhte Verhandlungsmacht gegenüber ohnehin durch die Krise geschwächte Lieferanten sollte allerdings nicht ausgenutzt werden, um seine Handelspartner vor größeren wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu bewahren um gemeinsam die richtigen Rahmenbedingungen für starke Partnerschaften schaffen zu können.

Turbulente wirtschaftliche Phasen können, wie teilweise in der Studie ersichtlich, zu einem verstärkt risikosensiblen Verhalten seitens der Entscheidungsverantwortlichen führen. Der weltweite Expansionskurs und internationale Einkaufsaktivitäten sind damit aber sicher nicht angehalten und das Phänomen Global Sourcing hat noch lange nicht ausgedient. Dafür bieten viele attraktive Regionen dieser Welt sowie Zukunftsmärkte wie China und Indien nach wie vor zu große Potentiale, insbesondere für einen kostengünstigen Einkauf. Nur eine präzise geplante und optimierte globale Beschaffungsstrategie wird in der notwendigen Art und Weise dazu beitragen, das eigene Unternehmen im Konkurrenzkampf nicht zurückfallen zu lassen.

## **Abstract**

This thesis is the result of the study “Global economy in 2010: Influence on procurement, supplier management and risk management of globally active companies - an empirical study in Austria“, which has been conducted in cooperation with the Austrian Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BMÖ). A questionnaire was sent out to 3300 members of the BMÖ and was answered by 52 companies between June and September 2010. Half of the participating companies operate in the industry sector and almost two thirds of the respondents work as procurement managers. Furthermore, the survey represents a comparison with the study “Economic crisis 2009 – How Austrian companies react in procurement and supplier management“, which was launched in Spring 2009. It should ideally point out how the global economic changes during the tight economic situation of the last months, have affected the general mood and strategies of Austrian companies in the procurement process. The thesis not only deals with procurement, but also focuses on supply chain and risk management. It starts with a theoretic approach to procurement, supplier and risk management and continues with the interpretation and comparison of the results of the respective survey. The last section provides a conclusion and an outlook of forthcoming challenges and opportunities.

The survey results reflect the economic upward tendency during the last period, since the general mood among interviewed companies has brightened distinctly compared to 2009. While most enterprises suffered from decreasing sales in the prior year, the order situation has improved. This leads to slightly higher order quantities and approximately 70 % of the interviewed companies are currently looking for additional suppliers. The most relevant criteria within the search of new suppliers are, apart from quality requirements and the price component, security of supply, price stability and stable commercial partnerships. In 2010 the most attractive procurement markets for domestic companies were Germany, Austria, Slovenia, Italy and China. Only 20 % of Austrian enterprises have changed their procurement markets during the last period, mostly because of price advantages and security reasons. The most frequently mentioned risks in the procurement process are price, quality and currency risks. The majority of the interviewed companies have reported a rise in risks compared to 2009. For this reason almost a third of the companies have changed their risk management strategies during the past period, and already more than half of them have implemented a proper risk management mechanism within their corporate strategy.

To sum up: The surveyed companies have reacted to the slight economic upswing and look optimistically into the future. Most of them have adapted their procurement, supplier and risk management strategies to the improved global economic situation.

## Abstract

Die vorliegende Studienarbeit ist das Resultat und die Interpretation der Umfrage „Globale Wirtschaftslage 2010 – Wie österreichische Unternehmen im Einkaufs-, Lieferanten- und Risikomanagement reagieren“, welche gemeinsam mit dem Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BMÖ) erarbeitet wurde. Der Fragebogen wurde zwischen Juni und September 2010 an 3300 Mitglieder des BMÖ versendet und von 52 Unternehmen beantwortet. Die Hälfte der an der Untersuchung teilnehmenden Firmen stammt aus der Industrie während nahezu zwei Drittel der involvierten Personen als Einkaufsleiter tätig sind. Die Studie stellt einen Vergleich mit der 2009 ebenfalls vom BMÖ und der WU Wien durchgeführten Umfrage „Wirtschaftskrise 2009 – Wie österreichische Unternehmen im Beschaffungs- und Lieferantenmanagement reagieren“ dar. Idealerweise soll gezeigt werden, wie sich die gesamtwirtschaftlichen Veränderungen der letzten Monate und der leichte wirtschaftliche Aufwärtstrend auf die allgemeine Stimmungslage und die Strategien im Einkaufsprozess ausgewirkt haben. Die Diplomarbeit hat allerdings nicht nur einen Fokus auf das Beschaffungsmanagement sondern befasst sich auch mit Lieferanten- und Risikomanagement.

Die Arbeit beginnt mit einem theoretischen Ansatz zu den Bereichen Einkaufs-, Lieferanten- und Risikomanagement und wird mit der Interpretation bzw. der Gegenüberstellung der Studienergebnisse fortgesetzt. Im letzten Teil werden die Forschungsfragen beantwortet, die Umfrageergebnisse zusammengefasst und die zukünftigen Entwicklungen in den bereits mehrfach angesprochenen Bereichen erläutert. Die Ergebnisse spiegeln in erster Linie den leichten wirtschaftlichen Aufschwung der vergangenen Periode wider, welcher durch die optimistische Stimmungslage unter den befragten Unternehmen verdeutlicht wird. Während die meisten Firmen 2009 unter sinkenden Umsätzen litten ist die Auftragslage 2010 deutlich positiver zu bewerten. Dies führt zu höheren Bestellmengen und einer Ausweitung des Lieferantenstammes, ca. 70 % der befragten Unternehmen suchen aktuell nach neuen Bezugsquellen. Die wichtigsten Auswahlkriterien in der Lieferantensuche sind neben Qualitätsmerkmalen und dem Preis auch die Liefersicherheit, Preisstabilität und nachhaltige Handelsbeziehungen. Nur 20 % der österreichischen Firmen haben während der letzten Periode ihre Beschaffungsmärkte geändert, meistens aus Preis- und Sicherheitsgründen. Die meistgenannten Risiken im Einkaufsprozess, welche laut der Ergebnisse im vergangenen Jahr gestiegen sind, beziehen sich ebenfalls auf die Preis- und Qualitätskomponente sowie auf Währungsrisiken. Aus diesem Grund haben bereits annähernd zwei Drittel der Unternehmen ihr Risikomanagement geändert und mehr als die Hälfte verfügt mittlerweile über ein unternehmensinternes Risikomanagement.

Es kann schlussendlich festgehalten werden, dass die befragten Unternehmen auf den leichten ökonomischen Aufwärtstrend in vielerlei Hinsicht reagiert haben und optimistisch in die Zukunft blicken. Viele haben ihre Einkaufs-, Lieferanten- und Risikostrategien auf das wirtschaftlich sich verändernde Umfeld angepasst.

## 7. LITERATURVERZEICHNIS

- ARNDT (2008): Arndt, H.: Supply Chain Management – Optimierung logistischer Prozesse, 4. Aufl., Wiesbaden 2008
- ARNOLD ET AL (2008): Arnold, D., Isermann, H., Kuhn, A., Tempelmeier, H., Furmans, K. (Hrsg.): Handbuch Logistik, 3. Aufl., Berlin Heidelberg 2008
- ARNOLDS ET AL (2010): Arnolds, H., Heege, F., Röh, C., Tussing, W.: Materialwirtschaft und Einkauf, 11. Aufl., Wiesbaden 2010
- BEßLICH/LUMBE (1994): Beßlich, J., Lumbe, H.-H., in Bloech, J., Bogaschewsky, R., Frank, W.: Konzernlogistik und Rationalisierungsgemeinschaften mit Lieferanten, Stuttgart 1994, S. 117-146
- BOGASCHEWSKY (1994): Bogaschewsky, R. in Bloech, J., Bogaschewsky, R., Frank, W.: Konzernlogistik und Rationalisierungsgemeinschaften mit Lieferanten, Stuttgart 1994, S. 95-115
- BÜSCH (2007): Büsch, M., Praxishandbuch Strategischer Einkauf – Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden 2007
- BUTZ (2005): Butz, C. M.: Risikomanagement – Möglichkeiten in der Gefahrenlogistik, in Internationales Verkehrswesen, Nr. 57 vom September 2005, S. 398-402
- DIEKMANN (2009): Diekmann, A.: Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 20. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2009
- ELSCHEN/LIEVEN (2009): Elschen, R., Lieven, T.: Der Werdegang der Krise, 1. Aufl., Wiesbaden 2009
- FOCUS (2008): US-Bank ist bankrott, in [http://www.focus.de/finanzen/boerse/finanzkrise/lehman-brothers-us-bank-ist-bankrott\\_aid\\_333333.html](http://www.focus.de/finanzen/boerse/finanzkrise/lehman-brothers-us-bank-ist-bankrott_aid_333333.html) (30.12.2010)
- GABATH (2008): Gabath, C. W.: Gewinngarant Einkauf – Nachhaltige Kostensenkung ohne Personalabbau, 1. Aufl., Wiesbaden 2008
- GABATH (2010): Gabath, C. W.: Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf, 1. Aufl., Wiesbaden 2010
- HARTMANN (2010): Hartmann, H.: Lieferantenmanagement: Gestaltungsfelder, Methoden, Instrumente mit Beispielen aus der Praxis, 2. Aufl., Gernsbach 2010
- HESS (2010): Heß, G.: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung – Systematischer

Ansatz und Praxisfälle, 2. Aufl., Wiesbaden 2010

HIRSCHSTEINER (2006): Hirschsteiner, G: Materialwirtschaft und Logistikmanagement, Ludwigshafen 2006

HÖLLER/LIPPMANN (2009): Höller, B., Lippmann A.-C.: Wirtschaftskrise 2009 – Wie österreichische Unternehmen im Einkauf und im Lieferantenmanagement reagieren, in  
[http://www.bmoe.at/downloads/Mitgliederservice/Studie\\_Wirtschaftskrise\\_2009\\_WU\\_BMOE.pdf](http://www.bmoe.at/downloads/Mitgliederservice/Studie_Wirtschaftskrise_2009_WU_BMOE.pdf), (3.10.2010)

JANKER (2008): Janker C. G.: Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, 2. Aufl., Wiesbaden 2008

LARGE (2009): Large, R.: Strategisches Beschaffungsmanagement – Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden 2009

MANKIW (2001): Mankiw, N. Gregory: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Stuttgart 2001

MARSH (2008): Der Wert des strategischen Risikomanagements; in  
[http://www.marsh.de/resources/documents/040713\\_studie\\_ccp\\_2004\\_endversion.pdf](http://www.marsh.de/resources/documents/040713_studie_ccp_2004_endversion.pdf)  
(24.05.2008)

MIKUS (2001): Mikus, B.: Risiken und Risikomanagement – ein Überblick, in Götze, U./Henselmann, K./Mikus, B.: Risikomanagement, 1. Aufl., Heidelberg 2001, S. 3-28

PFOHL (2002): Pfohl, H.-C.: Risiken und Chancen: Strategische Analyse in der Supply Chain, in Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Risiko- und Chancenmanagement in der Supply Chain, Berlin 2002, S. 1-56

RIEGLER/SOARES (2010): Riegler R., Soares A.: „Wie österreichische Unternehmen im Einkauf, Lieferanten- und Risikomanagement reagieren“, Studie BMÖ und WU 2010

RIFFNER/WEIDELICH (2001): Riffner, B., Weidelich, R.: Professionelles Lieferantenmanagement: so arbeiten Kunden und Lieferanten erfolgreich zusammen, Köln 2001

SCHAEFER (2009): Schäfer, U.: Der letzte Schuss, in  
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/keynes-und-die-krise-der-letzte-schuss-1.362793> (30.12.2010)

SEMMLER (2007): Semmler, W.: Wie die Hedgefonds-Blase entstand – und platzte, in  
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,495508,00.html> (02.01.2011)

- TAGESSCHAU (2008): Die Konjunktur kippt, in  
<http://www.tagesschau.de/wirtschaft/chronologiefinanzmarktkrise108.html>  
(28.12.2010)
- WAGNER (2001): Wagner, S.: Strategisches Lieferantenmanagement in  
Industrieunternehmen: eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten,  
Frankfurt am Main 2001
- WANNENWETSCH (2006): Wannenwetsch, H.: Integrierte Materialwirtschaft und Logistik, 3.  
Aufl., Berlin 2006
- WIFO (2010): Prognose für 2011 und 2012, in  
[http://www.wifo.ac.at/wwa/downloadController/displayDbDoc.htm?item=P\\_2010\\_12\\_17\\$.PDF](http://www.wifo.ac.at/wwa/downloadController/displayDbDoc.htm?item=P_2010_12_17$.PDF) (02.01.2011)
- WIRTSCHAFTSBLATT (2010): Österreich: Volle Auftragsbücher treiben Produktion an, in  
<http://www.wirtschaftsblatt.at/home/oesterreich/branchen/oesterreich-volle-auftragsbuecher-treiben-produktion-an-453296/index.do> (07.01.2011)
- WOLF (2009): Wolf, W.: Sieben Krisen – ein Crash, Wien 2009
- WUEHLE (2009): Wühle, M.: Die deutsche Inflation 1914-1923: Eine Wirtschaftskrise?,  
Norderstedt 2009



## **8. ANHANG**

Fragebogen der Studie 2010 (BMÖ/WU):

„Globale Wirtschaftslage 2010 – Wie österreichische Unternehmen im Einkaufs-, Lieferanten- und Risikomanagement reagieren“

Fragebogen der Studie 2009 (BMÖ/WU):

„Wirtschaftskrise 2009: Wie österreichische Unternehmen im Einkauf und im Lieferantenmanagement reagieren“

## Globale Wirtschaftslage 2010

Der BMÖ und das Institut für Transportwirtschaft und Logistik der WU Wien haben 2009 eine Studie zu den Beschaffungsgewohnheiten und Risikoabsicherungsmethoden österr. Unternehmen mit dem Titel „Maßnahmen des Einkaufs in der Krise“ durchgeführt. Um mögliche, durch die Krise bedingte Änderungen in den Sourcingstrategien zu erheben, führen wir 2010 eine vergleichende Wiederholungsstudie durch. Der voraussichtliche Zeitaufwand für die Beantwortung der Fragen beträgt ca. 10-15 Minuten.

Die Ergebnisse werden selbstverständlich anonym und streng vertraulich behandelt. Sollten Sie an einer Zusammenfassung interessiert sein, geben Sie bitte Ihre Kontaktdaten am Ende der Umfrage an. Die Ergebnisse werden Ihnen anschließend zugesandt.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr BMÖ Team

---

### 1) \* Wie hat sich Ihr realer Umsatz seit Jahresbeginn 2010 entwickelt?

- ☐ Stark steigend
- ☐ Leicht steigend
- ☐ Gleichbleibend
- ☐ Leicht rückläufig
- ☐ Stark rückläufig
- ☐ Weiß nicht

---

### 2) \* Wie schätzen Sie die Umsatzentwicklung bis Ende 2010 ein?

- ☐ Stark steigend
- ☐ Leicht steigend
- ☐ Gleichbleibend
- ☐ Leicht rückläufig
- ☐ Stark rückläufig
- ☐ Weiß nicht

---

### 3) \* Wie hat sich Ihre Auftragslage seit Jahresbeginn 2010 entwickelt?

- ☐ Stark steigend
- ☐ Leicht steigend
- ☐ Gleichbleibend
- ☐ Leicht rückläufig
- ☐ Stark rückläufig
- ☐ Weiß nicht



**4) \* Wie schätzen Sie die Auftragslage bis Ende 2010 ein?**

- ☐ Stark steigend  
☐ Leicht steigend  
☐ Gleichbleibend  
☐ Leicht rückläufig  
☐ Stark rückläufig  
☐ Weiß nicht

**5) \* Wie wird sich das Einkaufsvolumen im Jahr 2010 gegenüber dem Vorjahr (2009) verändern?**

	Stark steigen	Leicht steigen	Gleich bleiben	Leicht sinken	Stark sinken	Keine Einkäufe getätigt	Weiß nicht
Gesamtes Einkaufsvolumen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktionsmaterialien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indirekte Materialien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MRO-Bedarfe (Maintenance, Repair, Operations)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6) \* Wie hat sich die Anzahl der Lieferanten nach Materialgruppen im Jahr 2010 gegenüber dem Vorjahr (2009) verändert?**

	Anzahl gestiegen	Anzahl unverändert	Anzahl gesunken	Keine Lieferanten	Weiß nicht
Produktionsmaterialien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commodities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohstoffe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indirekte Materialien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MRO-Bedarfe (Maintenance, Repair, Operations)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**7) \* Wie schätzen Sie die Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftslage auf Ihre Lieferantenbeziehungen ein? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Wettbewerbsdruck verschärft sich
- ☐ Steigender Preisdruck auf Lieferanten
- ☐ Starke Belastungsprobe der Lieferantenbeziehungen
- ☐ Erhöhung der Einkaufspreise
- ☐ Verlängerte Lieferzeiten
- ☐ Versorgungsengpässe
- ☐ Lieferanten wollen/werden weniger liefern
- ☐ Konsolidierungswelle
- ☐ Noch engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten
- ☐ Durchsetzung kürzerer Absprachen
- ☐ Häufigere Bonitätsprüfungen
- ☐ Andere Auswirkungen
- ☐ Die aktuelle Wirtschaftslage hat keine Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wie schätzen Sie die Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftslage auf Ihre Lieferantenbeziehungen ein? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Auswirkungen

**8) \* Welche anderen Auswirkungen hat die aktuelle Wirtschaftslage auf Ihre Lieferantenbeziehungen?****Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wie schätzen Sie die Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftslage auf Ihre Lieferantenbeziehungen ein? (Mehrfachantworten möglich) - Die aktuelle Wirtschaftslage hat keine Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen

**9) \* Bitte spezifizieren Sie, warum die aktuelle Wirtschaftslage keine Auswirkungen auf Ihre Lieferantenbeziehungen hat.**

**10) \* Wie reagieren Sie in Ihrer Lieferantenbeziehung bei bestehenden Verträgen?  
(Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Erhöhung der Bestellmengen
- ☐ Reduktion der Bestellmengen
- ☐ Erhöhung der Lieferantenzahl
- ☐ Reduktion der Lieferantenzahl
- ☐ Führen von Nachverhandlungen
- ☐ Akzeptieren Preiserhöhungen
- ☐ Vereinbarung von Ratenzahlungen
- ☐ Verlängerung des Zahlungsziels
- ☐ Verlängerung der Vertragslaufzeiten
- ☐ Akzeptieren Verlängerung der Lieferzeiten
- ☐ Verkürzung der Vertragslaufzeiten
- ☐ Andere Reaktionen
- ☐ Keine Veränderungen in den Lieferantenbeziehungen bei bestehenden Verträgen



**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wie reagieren Sie in Ihrer Lieferantenbeziehung bei bestehenden Verträgen? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Reaktionen

**11) \* Welche anderen Reaktionen bezüglich Ihrer Lieferantenbeziehung gibt es bei bestehenden Verträgen?**

**12) \* Wie reagieren Sie in Ihrer Lieferantenbeziehung bei neuen Verträgen?  
(Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Schärfere Preisverhandlungen
- ☐ Schärfere Konditionsverhandlungen
- ☐ Flexiblere Verträge
- ☐ Verstärkte Bonitätsprüfung
- ☐ Verkürzung der Vertragslaufzeiten
- ☐ Längerfristige Verträge
- ☐ Andere Reaktionen
- ☐ Keine Veränderungen in den Lieferantenbeziehungen bei neuen Verträgen



**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wie reagieren Sie in Ihrer Lieferantenbeziehung bei neuen Verträgen? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Reaktionen

**13) \* Welche anderen Reaktionen bezüglich Ihrer Lieferantenbeziehung gibt es bei neuen Verträgen?**

**14) \* Wie reagieren Ihre Lieferanten dabei? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Stellen Innovationen in Aussicht
- ☐ Verständnisvoll
- ☐ Kooperativ
- ☐ Fordernd
- ☐ Abweisend
- ☐ Kündigen Verträge
- ☐ Ändern die Zahlungsbedingungen (z.B. fordern Vorauszahlungen)
- ☐ Unsicher
- ☐ Beharren auf Verträge
- ☐ Andere Reaktionen
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Keine Reaktionen seitens der Lieferanten



**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wie reagieren Ihre Lieferanten dabei? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Reaktionen

**15) \* Welche anderen Reaktionen Ihrer Lieferanten gibt es?**

**16) \* Was erwarten Sie von Ihren Lieferanten? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Preiserhöhungen
- ☐ Preisreduktionen
- ☐ Bereitschaft zur stärkeren Zusammenarbeit
- ☐ Bereitschaft zu Nachverhandlungen
- ☐ Finden gemeinsamer Lösungen für die momentane Situation
- ☐ Flexibilität
- ☐ Einhaltung der Lieferverträge
- ☐ Informationen über ihre derzeitige finanzielle Situation
- ☐ Preisstabilität
- ☐ Versorgungssicherheit
- ☐ Andere Erwartungen
- ☐ Keine spezifischen Erwartungen von meinen Lieferanten

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Was erwarten Sie von Ihren Lieferanten? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Erwartungen

**17) \* Welche anderen Erwartungen haben Sie an Ihre Lieferanten?****18) \* Wie abhängig sind Ihre Lieferanten generell von Ihnen?**

- ☐ Sehr stark
- ☐ Stark
- ☐ Gering
- ☐ Sehr gering
- ☐ Überhaupt nicht
- ☐ Weiß nicht

**19) \* Wie abhängig ist Ihr Unternehmen generell von Lieferanten?**

- ☐ Sehr stark
- ☐ Stark
- ☐ Gering
- ☐ Sehr gering
- ☐ Überhaupt nicht
- ☐ Weiß nicht



**20) \* Wenn Sie Ihren Lieferantenstamm reduzieren, nach welchen Kriterien gehen Sie vor? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Preis
- ☐ Qualität
- ☐ Verständnis für die Situation
- ☐ Wille zur Zusammenarbeit
- ☐ Bestellmenge (z.B. C-Lieferanten)
- ☐ Flexibilität
- ☐ Finanzielle Situation des Lieferanten
- ☐ Innovationsfähigkeit des Lieferanten
- ☐ Lieferservicegrad des Lieferanten
- ☐ Geographische Lage des Lieferanten
- ☐ Rechtliche Situation im Land des Lieferanten
- ☐ Politische Situation im Land des Lieferanten
- ☐ Wirtschaftliche Situation im Land des Lieferanten
- ☐ Soziale Situation im Land des Lieferanten
- ☐ Umwelt Situation im Land des Lieferanten (z.B. Wetter, Naturkatastrophen)
- ☐ Kulturelle Aspekte im Land des Lieferanten
- ☐ Andere Kriterien
- ☐ Keine Reduktion des Lieferantenstammes

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wenn Sie Ihren Lieferantenstamm reduzieren, nach welchen Kriterien gehen Sie vor?  
(Mehrfachantworten möglich) - Andere Kriterien

**21) \* Welche anderen Kriterien haben Sie noch zur Reduktion des Lieferantenstammes?**



**22) \* Welche konkreten Maßnahmen ergreifen Sie, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Finanzielle Unterstützung
- ☐ Verkürzung des Zahlungszieles
- ☐ Beistellung von Material
- ☐ Beistellung von Arbeitskräften
- ☐ Technologieabstriche
- ☐ Unternehmensbeteiligungen eingehen
- ☐ Finanzierungskonzepte mit der eigenen Hausbank anbieten
- ☐ Verbindliche Abnahmegarantie
- ☐ Erhöhung der Bestellmenge
- ☐ Lieferant wird (vorübergehend) zum Lohnfertiger
- ☐ Wir informieren die Vorlieferanten, dass unsere Firma der Endabnehmer ist
- ☐ Andere Maßnahmen
- ☐ Wir unterstützen die Lieferanten nicht

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche konkreten Maßnahmen ergreifen Sie, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Maßnahmen

**23) \* Welche anderen Maßnahmen ergreifen Sie um Ihre Lieferanten zu unterstützen?****24) \* Sucht Ihr Unternehmen aktuell nach neuen Lieferanten?**

- ☐ Ja
- ☐ Nein

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Sucht Ihr Unternehmen aktuell nach neuen Lieferanten? - Ja

**25) \* In welchen Beschaffungsmärkten werden aktuell neue Lieferanten gesucht?  
(Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Deutschland
  - ☐ Österreich
  - ☐ Schweiz
  - ☐ Westeuropa (ohne AT, DE, CH)
  - ☐ CEE
  - ☐ Afrika
  - ☐ Asien
  - ☐ Nordamerika
  - ☐ Südamerika
  - ☐ Australien
-

**26) \* In welchen Märkten wird aktuell eingekauft? Bitte kreuzen Sie die 5 wichtigsten Märkte an. (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Afrika
- ☐ Australien
- ☐ Benelux-Staaten
- ☐ Baltikum
- ☐ China
- ☐ Deutschland
- ☐ Frankreich
- ☐ Italien
- ☐ Indien
- ☐ Japan
- ☐ Kroatien
- ☐ Nordamerika
- ☐ Österreich
- ☐ Polen
- ☐ Russland
- ☐ Schweiz
- ☐ Skandinavische Länder
- ☐ Slowenien
- ☐ Spanien
- ☐ Südostasien
- ☐ Tschechien
- ☐ Türkei
- ☐ Ungarn
- ☐ UK
- ☐ Slowakei
- ☐ Südamerika

**27) In welchen weiteren wichtigen Märkten kauft Ihr Unternehmen aktuell ein?**



**28) \* Haben Sie Ihre Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert?**

- ☐ Ja
- ☐ Nein



**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Haben Sie Ihre Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert? - Ja

**29) \* Wo haben Sie vor der Wirtschaftskrise eingekauft? Bitte kreuzen Sie die 5 wichtigsten Märkte an. (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Afrika
- ☐ Australien
- ☐ Benelux-Staaten
- ☐ Baltikum
- ☐ China
- ☐ Deutschland
- ☐ Frankreich
- ☐ Italien
- ☐ Indien
- ☐ Japan
- ☐ Kroatien
- ☐ Nordamerika
- ☐ Österreich
- ☐ Polen
- ☐ Russland
- ☐ Schweiz
- ☐ Skandinavische Länder
- ☐ Slowenien
- ☐ Spanien
- ☐ Südostasien
- ☐ Tschechien
- ☐ Türkei
- ☐ Ungarn
- ☐ UK
- ☐ Slowakei
- ☐ Südamerika

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Haben Sie Ihre Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert? - Ja

**30) In welchen weiteren wichtigen Märkten hat Ihr Unternehmen vor der Wirtschaftskrise eingekauft?**

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Haben Sie Ihre Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert? - Ja

**31) \* Sie haben angegeben, dass Sie Ihre Beschaffungsmärkte geändert haben. Welche Kriterien waren für die Änderung der Beschaffungsmärkte ausschlaggebend? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Alternativenmangel
- ☐ Lieferantenbeziehungen
- ☐ Lieferantenabhängigkeit
- ☐ Logistik / Transport
- ☐ Preis
- ☐ Qualität
- ☐ Räumliche Distanz
- ☐ Sicherheit
- ☐ Währungsrisiko
- ☐ Produkte in der Region
- ☐ Rechtliche Situation im Beschaffungsmarkt
- ☐ Politische Situation im Beschaffungsmarkt
- ☐ Soziale Situation im Beschaffungsmarkt
- ☐ Wirtschaftslage im Beschaffungsmarkt
- ☐ Infrastruktur im Beschaffungsmarkt
- ☐ Umweltsituation im Beschaffungsmarkt (z.B. Wetter, Naturkatastrophen)
- ☐ Kulturelle Aspekte im Beschaffungsmarkt

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Haben Sie Ihre Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert? - Ja

**32) Welche weiteren Kriterien waren für die Änderung der Beschaffungsmärkte ausschlaggebend?**

**33) \* Welche Kriterien sind bei der Auswahl der Beschaffungsmärkte generell ausschlaggebend? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Alternativenmangel
- ☐ Lieferantenbeziehungen
- ☐ Lieferantenabhängigkeit
- ☐ Logistik / Transport
- ☐ Preis
- ☐ Qualität
- ☐ Räumliche Distanz
- ☐ Sicherheit
- ☐ Währungsrisiko
- ☐ Produkte in der Region
- ☐ Rechtliche Situation im Beschaffungsmarkt
- ☐ Politische Situation im Beschaffungsmarkt
- ☐ Soziale Situation im Beschaffungsmarkt
- ☐ Wirtschaftslage im Beschaffungsmarkt
- ☐ Infrastruktur im Beschaffungsmarkt
- ☐ Umweltsituation im Beschaffungsmarkt (z.B. Wetter, Naturkatastrophen)
- ☐ Kulturelle Aspekte im Beschaffungsmarkt

**34) Welche weiteren Kriterien sind bei der Auswahl der Beschaffungsmärkte generell ausschlaggebend?**



**35) \* Welche konkreten Anforderungen stellen Sie beim Sourcing an Lieferanten? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Qualitätsmanagement nach ISO 9001
- ☐ von Ihrem Unternehmen definierte Qualitätsanforderungen
- ☐ von Ihrem Unternehmen definierte technische Anforderungen an Produktionsanlagen
- ☐ Umweltmanagement nach ISO 14001
- ☐ von Ihrem Unternehmen definierte Umweltaanforderungen
- ☐ Anforderungen an die Arbeitsbedingungen
- ☐ Preis
- ☐ Preisstabilität
- ☐ Ethical Codes / Corporate Social
- ☐ Responsibility (CSR)
- ☐ Versorgungssicherheit
- ☐ Stabilität der Lieferbeziehungen
- ☐ Andere Anforderungen
- ☐ Weiß nicht

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche konkreten Anforderungen stellen Sie beim Sourcing an Lieferanten? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Anforderungen

**36) Welche anderen Anforderungen stellen Sie beim Sourcing an Lieferanten?**

**37) \* Welche Maßnahmen ergreifen Sie bei der Lieferantensuche?  
(Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Messen bzw. Ausstellungen
- ☐ Internetportale bzw. Suchmaschinen (E-Sourcing)
- ☐ Ausschreibung über die eigene Homepage
- ☐ Lokale Agenturen
- ☐ Außenwirtschaft Österreich
- ☐ Wirtschaftskammer Österreich
- ☐ BMÖ
- ☐ Austrian Business Agency (ABA)
- ☐ Spezialisierte Dienstleister bzw. Berater
- ☐ Datenbanken
- ☐ Andere Maßnahmen
- ☐ Weiß nicht



**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche Maßnahmen ergreifen Sie bei der Lieferantensuche? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Maßnahmen

**38) Welche anderen Maßnahmen ergreifen Sie bei der Lieferantensuche?**



**39) \* In welchen Märkten werden die Endprodukte Ihres Unternehmens verkauft?  
Bitte kreuzen Sie die 5 wichtigsten Märkte an. (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Afrika
- ☐ Australien
- ☐ Benelux-Staaten
- ☐ Baltikum
- ☐ China
- ☐ Deutschland
- ☐ Frankreich
- ☐ Italien
- ☐ Indien
- ☐ Japan
- ☐ Kroatien
- ☐ Nordamerika
- ☐ Österreich
- ☐ Polen
- ☐ Russland
- ☐ Schweiz
- ☐ Skandinavische Länder
- ☐ Slowenien
- ☐ Spanien
- ☐ Südostasien
- ☐ Tschechien
- ☐ Türkei
- ☐ Ungarn
- ☐ UK
- ☐ Slowakei
- ☐ Südamerika

**40) In welchen weiteren wichtigen Märkten verkauft Ihr Unternehmen die Endprodukte?**



**41) \* Welche Beschaffungsstrategie verfolgen Sie? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Single Sourcing (Einzelquellenbeschaffung)
- ☐ Dual Sourcing (Doppelquellenbeschaffung)
- ☐ Modular Sourcing (Modulbeschaffung)
- ☐ Multiple Sourcing (Mehrquellenbeschaffung)
- ☐ Local Sourcing (Lokalbeschaffung)
- ☐ Regional Sourcing (Regionale Beschaffung)
- ☐ Global Sourcing (Globale Beschaffung)
- ☐ Forward Sourcing (Entwicklungseinbindung)

**42) Welche weitere Beschaffungsstrategie verfolgt Ihr Unternehmen?****43) \* Welche Bezugsstrategien (Konzepte) verwendet Ihr Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Produktionsstandort
- ☐ Konzernbeschaffung
- ☐ Mutterunternehmen
- ☐ Tochterunternehmen
- ☐ Joint Venture
- ☐ Lokales Einkaufsbüro / Vertreter
- ☐ Fremdlieferanten
- ☐ Andere Bezugsstrategien
- ☐ Weiß nicht

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche Bezugsstrategien (Konzepte) verwendet Ihr Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Bezugsstrategien

**44) Welche anderen Bezugsstrategien hat Ihr Unternehmen?****Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche Bezugsstrategien (Konzepte) verwendet Ihr Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich) -

## Produktionsstandort

**45) Hat sich die Anzahl der Produktionsstandorte im Vergleich zum Vorjahr (2009) verändert?**

	Zahl ist gestiegen	Zahl ist unverändert	Zahl ist gesunken	Kein Produktionsstandort	Weiß nicht
Deutschland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Österreich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schweiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Westeuropa (ohne AT, DE, CH)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CEE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afrika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nordamerika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Südamerika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Australien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche Bezugsstrategien (Konzepte) verwendet Ihr Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich) - Produktionsstandort

**46) \* Wie viele Produktionsstandorte hat Ihr Unternehmen?**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mehr als 10	Weiß nicht
Deutschland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Österreich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schweiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Westeuropa (ohne AT, DE, CH)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CEE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afrika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nordamerika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Südamerika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Australien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**47) \* Mit welchen Risiken wird Ihr Unternehmen im Beschaffungsprozess konfrontiert? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Zahlungsrisiken
- ☐ Preisrisiken
- ☐ Währungsrisiken
- ☐ Konditionenrisiken
- ☐ Beschaffungskostenrisiken
- ☐ Vertragsrisiken
- ☐ Insolvenzrisiken des Lieferanten
- ☐ Raumrisiken (geografische Risiken)
- ☐ Zugangsrisiken
- ☐ Prozessrisiken
- ☐ Mengenrisiken
- ☐ Zeitrisiken
- ☐ Qualitätsrisiken
- ☐ Politische Risiken
- ☐ Gesetzliche Vorschriften
- ☐ Umwelt (Wetter, Naturkatastrophen)
- ☐ Reputationsrisiko (Image)
- ☐ Kulturelle Risiken

**48) Mit welchen weiteren Risiken wird Ihr Unternehmen im Beschaffungsprozess konfrontiert?****49) \* Haben sich die Risiken im Vergleich zum Vorjahr (2009) erhöht?**

- ☐ Ja
- ☐ Nein

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Haben sich die Risiken im Vergleich zum Vorjahr (2009) erhöht? - Ja

**50) \* Welche Risiken haben sich gegenüber dem Vorjahr (2009) erhöht?  
(Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Zahlungsrisiken
- ☐ Preisrisiken
- ☐ Währungsrisiken
- ☐ Konditionenrisiken
- ☐ Beschaffungskostenrisiken
- ☐ Vertragsrisiken
- ☐ Insolvenzrisiken des Lieferanten
- ☐ Raumrisiken (geografische Risiken)
- ☐ Zugangsrisiken
- ☐ Prozessrisiken
- ☐ Mengenrisiken
- ☐ Zeitrisiken
- ☐ Qualitätsrisiken
- ☐ Politische Risiken
- ☐ Gesetzliche Vorschriften
- ☐ Umwelt (Wetter, Naturkatastrophen)
- ☐ Reputationsrisiko (Image)
- ☐ Kulturelle Risiken

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Haben sich die Risiken im Vergleich zum Vorjahr (2009) erhöht? - Ja

**51) Welche weiteren Risiken haben sich für Ihr Unternehmen im  
Beschaffungsprozess gegenüber dem Vorjahr (2009) erhöht?**

**52) \* Wie sichern Sie sich im Beschaffungsprozess gegen diese Risiken ab? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Eigenes Risikomanagementsystem
- ☐ Financial Hedging
- ☐ Operational Hedging
- ☐ Garantien
- ☐ Erzeugung von Risikobewusstsein und -transparenz
- ☐ AWS - Förderbank
- ☐ Instrumente zur Zahlungssicherung (Akkreditiv, Inkasso, etc.)
- ☐ Kontrollbank
- ☐ Versicherungen
- ☐ Incoterms
- ☐ Informationsbeschaffung (WKO, AWO, Ministerien ...)
- ☐ Andere Absicherungen
- ☐ Keine Absicherung gegen Risiken im Beschaffungsprozess



**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wie sichern Sie sich im Beschaffungsprozess gegen diese Risiken ab? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Absicherungen

**53) Wie sichert sich Ihr Unternehmen im Beschaffungsprozess weiter gegen Risiken ab?**

**54) \* Hat Ihr Unternehmen das Risikomanagement gegenüber zum Vorjahr (2009) verändert?**

- ☐ Ja
- ☐ Nein



**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Hat Ihr Unternehmen das Risikomanagement gegenüber zum Vorjahr (2009) verändert? - Ja

**55) \* Wie hat sich das Risikomanagement Ihres Unternehmens gegenüber zum Vorjahr (2009) verändert? (Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ Wirtschaftsprüfer wird konsultiert
- ☐ Externe Dienstleister bzw. Berater werden konsultiert
- ☐ Engere Zusammenarbeit mit dem CFO (Finanzchef)
- ☐ Andere Maßnahmen
- ☐ Weiß nicht



**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wie hat sich das Risikomanagement Ihres Unternehmens gegenüber zum Vorjahr (2009) verändert? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Maßnahmen

**56) Welche anderen Maßnahmen werden im Risikomanagement ergriffen?**

**57) \* Welche internen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen während der aktuellen Wirtschaftslage ergriffen? (Mehrfachantworten möglich)**

	Wurden erhöht	Blieben gleich	Wurden reduziert	Weiß nicht
Gehälter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonifikationsmodelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geplante Investitionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostensparprogramme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Global Sourcing Aktivitäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einsatz von E-Procurement-Tools	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**58) Welche weitere internen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen? Bitte fügen Sie hinzu, ob sie diese erhöhen, reduzieren oder nicht verändern.**



**59) \* Welche produktbezogenen Maßnahmen haben Sie während der aktuellen Wirtschaftslage ergriffen? (Mehrfachantworten möglich)**

	Maßnahmen wurden ergriffen	Maßnahmen haben geholfen	Maßnahmen werden fortgesetzt	Maßnahmen wurden nicht ergriffen	Weiß nicht
Design to cost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduktion der Bestände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strengerer Fokus auf Marktanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materialgruppenanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozessverbesserung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduktion von Stillstand- und Leerzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapazitätsanpassung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermehrte Überprüfung der Lieferanten auf Marktkonformität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermehrte Produktprüfungen von Alternativlieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überprüfung der Lieferantenkette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**60) Welche weiteren produktbezogenen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen? Bitte führen Sie an, ob diese zielführend waren.**



**61) \* Welche personalbezogenen Maßnahmen haben Sie während der aktuellen Wirtschaftslage ergriffen? (Mehrfachantworten möglich)**

	Maßnahmen wurden ergriffen	Maßnahmen haben geholfen	Maßnahmen werden fortgesetzt	Maßnahmen wurden nicht ergriffen	Weiß nicht
Einführung von Kurzarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduktion der Stammbeslegschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellungsstopps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überstundenabbau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellung neuer Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**62) Welche weiteren personalbezogenen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen? Bitte führen Sie an, ob diese zielführend waren.**



**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Einführung von Kurzarbeit - Maßnahmen haben geholfen  
*oder*
- Einführung von Kurzarbeit - Maßnahmen wurden ergriffen  
*oder*
- Einführung von Kurzarbeit - Maßnahmen werden fortgesetzt  
*oder*
- Einführung von Kurzarbeit - Maßnahmen wurden nicht ergriffen  
*oder*
- Einführung von Kurzarbeit - Weiß nicht  
*und*
- Reduktion der Stammbeslegschaft - Maßnahmen haben geholfen  
*oder*
- Reduktion der Stammbeslegschaft - Maßnahmen wurden ergriffen  
*oder*
- Reduktion der Stammbeslegschaft - Maßnahmen werden fortgesetzt  
*oder*
- Reduktion der Stammbeslegschaft - Weiß nicht  
*oder*
- Reduktion der Stammbeslegschaft - Maßnahmen wurden nicht ergriffen  
*und*
- Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter - Maßnahmen wurden ergriffen  
*oder*
- Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter - Maßnahmen haben geholfen  
*oder*
- Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter - Maßnahmen wurden nicht ergriffen  
*oder*
- Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter - Maßnahmen werden fortgesetzt  
*oder*
- Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter - Weiß nicht

**63) \* In welchen Bereichen bauen Sie Personal ab?**

	Zeitarbeiter	Stammebelegschaft	Kurzarbeit	Einstellungsstops	Weiß nicht
Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operativer Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategischer Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung & Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**64) In welchen weiteren Bereichen bauen Sie Personal ab? Bitte geben Sie die betroffene Mitarbeitergruppe genau an.**

**65) \* In welchen Bereichen werden neue Mitarbeiter eingestellt?**

	Zeitarbeiter	Stammebelegschaft	Kurzarbeit	Einstellungsstops	Weiß nicht
Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operativer Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategischer Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung & Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**66) In welchen weiteren Bereichen stellen Sie Personal ein? Bitte geben Sie die betroffene Mitarbeitergruppe genau an.**



**67) \* Welche Maßnahmen treffen Sie hinsichtlich Aus- und Weiterbildungen von Mitarbeitern?**

	Werden erhöht	Bleiben gleich	Werden reduziert	Neu eingeführt	Werden/wurden abgeschafft	Weiß nicht
Schulungen gesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhandlungsschulungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fremdsprachen-Schulungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsschulungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zollabwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-Schulungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soft-Skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analytik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materialwirtschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-Procurement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategien zur Kostensenkung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bestandsoptimierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lieferantenmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostentransparenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produkt- und Lieferantenrecherche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Global Sourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**68) Welche weiteren Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen hinsichtlich Aus- und Weiterbildungen? Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren, gleich lassen, neu einführen oder abschaffen.**



**69) \* Welche Maßnahmen treffen Sie hinsichtlich Dienstreisen?**

	Werden erhöht	Bleiben gleich	Werden reduziert	Neu eingeführt	Werden/wurden abgeschafft	Weiß nicht
Dienstreisen gesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A-Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B-Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C-Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sub-Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potentielle Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemlieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einsatz neuer Medien (Web- und Videokonferenzen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**70) Welche weiteren Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen hinsichtlich Dienstreisen? Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren, gleich lassen, neu einführen oder abschaffen.**

**71) \* Welche Maßnahmen treffen Sie hinsichtlich Werbeaktivitäten?**

	Werden erhöht	Bleiben gleich	Werden reduziert	Neu eingeführt	Werden/wurden abgeschafft	Weiß nicht
Werbeaktivitäten gesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktwerbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschaffungsmarketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmenswerbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalwerbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**72) Welche weiteren Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen hinsichtlich Werbeaktivitäten? Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren, gleich lassen, neu einführen oder abschaffen.**

**73) Welche unterstützende Maßnahmen erwarten Sie von der Regierung?**


**74) Welche unterstützende Maßnahmen erwarten Sie von den Kammern und Verbände?**

**75) Welche unterstützende Maßnahmen erwarten Sie vom BMÖ?**



**76) Welche unterstützende Maßnahmen erwarten Sie von der WU?**

**77) Welche unterstützende Maßnahmen erwarten Sie von Interessensvertretungen?**

**78) \* Bitte geben Sie an, welche Position Sie im Unternehmen bekleiden.**



**79) \* In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?**

- ☐ Bank und Versicherung
- ☐ Gewerbe und Handwerk
- ☐ Handel
- ☐ Industrie
- ☐ Transport und Verkehr
- ☐ Öffentlicher Sektor
- ☐ Sonstige Branche, bitte spezifizieren

**80) \* Wie hoch war ihr Umsatz im Jahr 2009? Bitte geben Sie den Umsatz in Mio. EUR an.**

**81) \* Wieviele Mitarbeiter beschäftigte Ihr Unternehmen im Jahr 2009?**



**82) Wie hoch war Ihr gesamtes Einkaufsvolumen im Jahr 2009? Bitte geben Sie das Einkaufsvolumen in Mio. EUR an.**

**83) Wie hoch war Ihr Einkaufsvolumen für Produktionsmaterialien im Jahr 2009? Bitte geben Sie das Einkaufsvolumen in Mio. EUR an.**

**84) Wie hoch war Ihr Einkaufsvolumen für indirekte Materialien im Jahr 2009? Bitte geben Sie das Einkaufsvolumen in Mio. EUR an.**



**85) Wie hoch war Ihr Einkaufsvolumen für MRO-Bedarfe (Maintenance, Repair, Operations) im Jahr 2009? Bitte geben Sie das Einkaufsvolumen in Mio. EUR an.**

**86) Wie hoch war Ihr Einkaufsvolumen für Dienstleistungen im Jahr 2009? Bitte geben Sie das Einkaufsvolumen in Mio. EUR an.**

**87) Wie hoch war Ihr Einkaufsvolumen für Investitionen im Jahr 2009? Bitte geben Sie das Einkaufsvolumen in Mio. EUR an.**



**88) Wie hoch war Ihr Einkaufsvolumen für Energie im Jahr 2009? Bitte geben Sie das Einkaufsvolumen in Mio. EUR an.**

**89) \* Wie viele Mitarbeiter waren im Jahr 2009 in der Einkaufsabteilung beschäftigt?**

**90) \* Aus welchen Branchen kommen Ihre Hauptkunden? (Bitte max. 3 Branchen ankreuzen)**

- ☐ Bank und Versicherung
- ☐ Gewerbe und Handwerk
- ☐ Handel
- ☐ Industrie
- ☐ Transport und Verkehr
- ☐ Öffentlicher Sektor
- ☐ Sonstige Branchen, bitte spezifizieren



**91) Falls Sie über die Ergebnisse dieser Studie informiert werden möchten, können Sie uns hier Ihre Kontaktdaten hinterlassen**

---

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

**Maßnahmen des Einkaufs in der Krise(1)**

Ihre Identität bleibt verborgen.

Hier finden Sie weitere Information zu dieser Option. (Öffnet ein neues Fenster)

**1) Wie hat sich Ihr realer Umsatz in den letzten 3 Monaten entwickelt?**

- ☐ Stark steigend
- ☐ Leicht steigend
- ☐ Gleichbleibend
- ☐ Leicht rückläufig
- ☐ Stark rückläufig
- ☐ Weiß nicht

**2) Wie schätzen Sie die Umsatzentwicklung in den nächsten 3-5 Monaten ein?**

- ☐ Stark steigend
- ☐ Leicht steigend
- ☐ Gleichbleibend
- ☐ Leicht rückläufig
- ☐ Stark rückläufig
- ☐ Weiß nicht

**3) Für wie viele Monate können Sie eine sichere Einschätzung der Auftragslage treffen? Bitte geben Sie in Monaten an, wie lange Ihre Auftragslage gesichert ist (z.B. bei einer sicheren Auftragslage von 3 Monaten, geben Sie bitte "3" an)****4) Erwarten Sie einen Rückgang der Auftragslage?**

- ☐ Ja
- ☐ Nein

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Erwarten Sie einen Rückgang der Auftragslage? - Ja

**5) In wie vielen Monaten erwarten Sie diesen Rückgang der Auftragslage? Bitte geben Sie die Anzahl der Monate an (z.B. bei einem Rückgang der Auftragslage in 3 Monaten, geben Sie bitte "3" an).**



**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Erwarten Sie einen Rückgang der Auftragslage? - Ja

**6) In welcher Höhe erwarten Sie diesen Auftragsrückgang ungefähr? Bitte geben Sie diesen Wert als Prozentsatz an. (z.B. Die Auftragslage geht um XY% zurück).**

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Erwarten Sie einen Rückgang der Auftragslage? - Ja

**7) In wie vielen Monaten erwarten Sie wieder einen Anstieg der Auftragseingänge? Bitte geben Sie die Anzahl der Monate an (z.B. bei einem Anstieg in 3 Monaten, geben Sie bitte "3" an).**



**8) Wie hoch ist das (voraussichtliche) Einkaufsvolumen Ihres Unternehmens im Jahr 2009? Bitte geben Sie dies in Mio. EUR an.**

Gesamtes Einkaufsvolumen:

Produktionsmaterialien:

Indirekte Materialien:

MRO-Bedarfe:

Dienstleistungen:

Investitionen:

Energie:

**16) Wie wird sich das Einkaufsvolumen im Jahr 2009 gegenüber dem Vorjahr (2008) verändern? Bitte kreuzen Sie an.**

	Stark steigen	Leicht steigen	Gleichbleiben	Leicht sinken	Stark sinken	Weiß nicht
Gesamtes Einkaufsvolumen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktionmaterialien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indirekte Materialien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MRO-Bedarfe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**17) Wie schätzen Sie die Auswirkungen auf Ihre Lieferantenbeziehungen durch die Krise ein? (Mehrfachnennungen möglich)**

- ☐ Wettbewerbsdruck verschärft sich
- ☐ Steigender Preisdruck
- ☐ Starke Belastungsprobe der Lieferantenbeziehungen
- ☐ Konsolidierungswelle
- ☐ Noch engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten
- ☐ Durchsetzung kürzerer Absprachen
- ☐ Häufigere Bonitätsprüfungen
- ☐ Die Krise hat keine Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen

Falls es weitere Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen gibt, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld:



**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wie schätzen Sie die Auswirkungen auf Ihre Lieferantenbeziehungen durch die Krise ein? (Mehrfachnennungen möglich) - Die Krise hat keine Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen

**19) Bitte spezifizieren Sie, warum die aktuelle Krise keine Auswirkungen auf Ihre Lieferantenbeziehungen hat.****20) Wie reagieren Sie in Ihrer Lieferantenbeziehung?**

a) bei bestehenden Verträgen (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Reduktion der Bestellmengen
- ☐ Reduktion der Lieferantenzahl
- ☐ Führen von Nachverhandlungen
- ☐ Verlängerung des Zahlungsziels
- ☐ Vereinbarung von Ratenzahlungen
- ☐ Keine Veränderungen
- ☐ weitere Reaktionen

b) bei neuen Verträgen (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Schärfere Preisverhandlungen
- ☐ Schärfere Konditionsverhandlungen
- ☐ Flexiblere Verträge
- ☐ Keine Veränderungen
- ☐ weitere Reaktionen

**23) Wie reagieren Ihre Lieferanten dabei? (Mehrfachnennungen möglich)**

- ☐ Verständnissvoll
- ☐ Kooperativ
- ☐ Unsicher
- ☐ Beharren auf Verträgen
- ☐ Weitere Reaktionen
- ☐ Weiß nicht

**24) Was erwarten Sie von Ihren Lieferanten? (Mehrfachnennungen möglich)**

- ☐ Erreichte Preisreduktionen werden sofort an den Abnehmer weitergegeben
- ☐ Bereitschaft zur stärkeren Zusammenarbeit
- ☐ Bereitschaft zu Nachverhandlungen
- ☐ Finden gemeinsamer Lösungen für die momentane Situation
- ☐ Flexibilität
- ☐ Einhaltung der Lieferverträge
- ☐ Informationen über ihre derzeitige finanzielle Situation
- ☐ Keine spezifischen Erwartungen

Welche weiteren Maßnahmen erwarten Sie von seiten der Lieferanten? Bitte ergänzen Sie diese im untenstehenden Feld:

**26) Wie abhängig sind Ihre Lieferanten generell von Ihnen?**

- ☐ Sehr stark
- ☐ Stark
- ☐ Gering
- ☐ Sehr gering
- ☐ Überhaupt nicht
- ☐ Weiß nicht

**27) Wenn Sie Ihren Lieferantenstamm reduzieren, nach welchen Kriterien gehen Sie vor? (Mehrfachnennungen möglich)**

- ☐ Preis
- ☐ Qualität
- ☐ Verständnis für die Situation
- ☐ Wille zur Zusammenarbeit
- ☐ Bestellmenge (z.B. C-Lieferanten)
- ☐ Flexibilität
- ☐ Keine Reduktion des Lieferantenstammes

Falls es weitere Kriterien gibt, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld:

**29) Setzen Sie Maßnahmen, um Ihre Lieferanten zu unterstützen?**

- ☐ Ja ☐ Nein

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Setzen Sie Maßnahmen, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? - Ja

**30) Welche konkreten Maßnahmen ergreifen Sie, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? (Mehrfachnennungen möglich)**

- ☐ Finanzielle Unterstützung
- ☐ Verkürzung des Zahlungsziels
- ☐ Beistellung von Material
- ☐ Beistellung von Arbeitskräften
- ☐ Technologieabstriche
- ☐ Unternehmensbeteiligungen eingehen
- ☐ Finanzierungskonzepte mit der eigenen Hausbank anbieten
- ☐ Verbindliche Abnahmegarantien
- ☐ Lieferant wird (vorrübergehend) Lohnfertiger
- ☐ Wir informieren die Vorlieferanten, dass unsere Firma der Endabnehmer ist

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Setzen Sie Maßnahmen, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? - Ja

Falls Sie weitere unterstützende Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld:



**32) Welche produktbezogenen Maßnahmen ergreifen Sie in der momentanen Krisensituation? (Mehrfachnennungen möglich)**

- ☐ Design to cost
- ☐ Wertanalyse
- ☐ Reduktion der Bestände
- ☐ Strengerer Fokus auf Marktanalysen
- ☐ Materialgruppenanalyse
- ☐ Prozessverbesserung
- ☐ Reduktion von Stillstand- und Leerzeiten
- ☐ Kapazitätsanpassung
- ☐ Vermehrte Überprüfung der Lieferanten auf Marktkonformität
- ☐ Vermehrte Produktprüfungen von Alternativlieferanten
- ☐ Überprüfung der Lieferantenkette
- ☐ Keine

Falls Sie weitere Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld:

**34) Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich)**

- ☐ Einführung von Kurzarbeit
- ☐ Reduktion der Stammelegschaft
- ☐ Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter
- ☐ Einstellungsstopps
- ☐ Überstundenabbau
- ☐ Einstellung neuer Mitarbeiter
- ☐ Keine

Falls Sie weitere Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld:

### 36) Welche weiteren internen Maßnahmen werden ergriffen?

	Werden erhöht	Bleiben gleich	Werden reduziert	Weiß nicht
Gehälter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonifikationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geplante Investitionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostensparprogramme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Global-Sourcing-Aktivitäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einsatz von E-Procurement-Tools	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Falls Sie weitere interne Maßnahmen anführen möchten, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld. Bitte fügen Sie hinzu, ob sie diese erhöhen, reduzieren oder nicht verändern:



### Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einführung von Kurzarbeit  
*oder*
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einstellungsstopps  
*oder*
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter  
*oder*
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion der Stammebelegschaft

**38) Bitte kreuzen Sie an, in welchen Bereichen Personal abgebaut wird. (Mehrfachnennungen möglich)**

	Zeitarbeiter	Stammebelegschaft	Kurzarbeit	Einstellungsstopps	Weiß nicht
Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operativer Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategischer Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung & Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einführung von Kurzarbeit  
*oder*
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einstellungsstopps  
*oder*
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter  
*oder*
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion der Stammebelegschaft

Bitte ergänzen Sie jene Bereiche, die in den oben stehenden Antwortoptionen nicht genannt werden. Bitte geben Sie dazu an, um welches Angestelltenverhältnis es sich handelt.

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einführung von Kurzarbeit  
*oder*
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einstellungsstopps  
*oder*
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter  
*oder*



- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion der Stammebelegschaft

**40) Bitte kreuzen Sie an, in welchen Bereichen neue Mitarbeiter eingestellt werden. (Mehrfachnennungen möglich)**

	Zeitarbeiter	Stammebelegschaft	Kurzarbeit	Einstellungsstopps	Weiß nicht
Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operativer Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategischer Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung & Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einführung von Kurzarbeit  
oder
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einstellungsstopps  
oder
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter  
oder
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion der Stammebelegschaft

Bitte ergänzen Sie jene Bereiche, die in den oben stehenden Antwortoptionen nicht genannt werden. Bitte geben Sie dazu an, um welches Angestelltenverhältnis es sich handelt.



**42) Bitte kreuzen Sie an, welche Maßnahmen Sie hinsichtlich der Werbeaktivitäten treffen.**

	Werden erhöht	Bleiben gleich	Werden reduziert	Weiß nicht
Werbeaktivitäten gesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktwerbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschaffungsmarketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmenswerbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalwerbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Falls Sie weitere Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld. Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren oder gleich lassen.

**44) Bitte kreuzen Sie an, welche Maßnahmen Sie hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter treffen.**

	Werden erhöht	Bleiben gleich	Werden reduziert	Neu eingeführt	Weiß nicht
Schulungen gesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhandlungsschulungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fremdsprachenschulungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsschulungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zollabwicklungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-Schulungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soft-Skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analytik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materialwirtschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-Procurement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategien zur Kostensenkung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bestandsoptimierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lieferantenmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostentransparenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produkt- und Lieferantenrecherche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Global Sourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Falls Sie weitere Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld. Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren, gleich lassen oder neu einführen.

**46) Bitte kreuzen Sie an, welche Maßnahmen Sie hinsichtlich der Dienstreisen treffen.**

	Werden erhöht	Bleiben gleich	Werden reduziert	Weiß nicht
Dienstreisen gesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A-Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B-Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C-Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sub-Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alternative Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potentielle Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemlieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Falls Sie weitere Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld. Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren oder gleich lassen.

**48) Bitte geben Sie folgend an, welche Maßnahmen Sie von folgenden Institutionen erwarten**

Regierung:

Kammern und Verbände:

BMÖ:

WU:

Interessensvertretungen:

**54) Bitte geben Sie an, welche Position Sie im Unternehmen bekleiden.****55) In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?**

	Branche	Weitere Spezifikationen (z.B. Fachverband "chemische Industrie")	
Bank und Versicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Gewerbe und Handwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Handel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Transport und Verkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Öffentlicher Sektor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Andere (bitte angeben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

**56) Wie hoch war Ihr Umsatz im Jahr 2008? Bitte geben Sie den Umsatz in Mio. EUR an.**

**57) Wieviele Mitarbeiter beschäftigte Ihr Unternehmen im Jahr 2008?**

**58) Wie hoch war Ihr Einkaufsvolumen im Jahr 2008? Bitte geben Sie das Einkaufsvolumen in Mio. EUR an.**

Gesamtes Einkaufsvolumen

Produktionsmaterialien

Indirekte Materialien

MRO-Bedarfe

Dienstleistungen

Investitionen

Energie

**66) Wie viele Mitarbeiter waren im Jahr 2008 in der Einkaufsabteilung beschäftigt?**

**67) In welchen Märkten wird aktuell eingekauft? Bitte kreuzen Sie die 5 wichtigsten Märkte an.**

- ☐ Afrika
- ☐ Australien
- ☐ Benelux-Staaten
- ☐ Baltikum
- ☐ China
- ☐ Deutschland
- ☐ Frankreich
- ☐ Italien
- ☐ Indien
- ☐ Japan
- ☐ Kroatien
- ☐ Nordamerika
- ☐ Österreich
- ☐ Polen
- ☐ Russland
- ☐ Schweiz
- ☐ Skandinavische Länder
- ☐ Slowenien
- ☐ Spanien
- ☐ Südostasien
- ☐ Tschechien
- ☐ Türkei
- ☐ Ungarn
- ☐ UK
- ☐ Slowakei
- ☐ Südamerika
- ☐ Weitere Märkte

**68) Aus welcher Branche kommen Ihre Hauptkunden? (Bitte maximal 3 Branchen ankreuzen)**

	Branche	Weitere Spezifikationen (z.B. Fachverband "chemische Industrie")	
Bank und Versicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Gewerbe und Handwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Handel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Transport und Verkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Öffentlicher Sektor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Andere (bitte angeben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

**69) Wieviele Produktionsstandorte hat Ihr Unternehmen? (nur für produzierende Unternehmen)**

	Deutschland	Österreich	Schweiz	CEE (ohne AT, DE)	Afrika	Asien	Nord-Amerika	Osteuropa	Südamerika
1 Standort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5 Standorte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6-10 Standorte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-50 Standorte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mehr als 50 Standorte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Falls Ihr Unternehmen über weitere Standorte verfügt, die nicht genannt wurden, ergänzen Sie diese bitte. Geben Sie bitte auch an, wieviele Standorte sich dort befinden.

**71) In welchen Märkte werden die Endprodukte Ihres Unternehmens verkauft? Bitte kreuzen Sie die 5 wichtigsten Märkte an.**

- ☐ Afrika
- ☐ Australien
- ☐ Benelux-Staaten
- ☐ Baltikum
- ☐ China
- ☐ Deutschland
- ☐ Frankreich
- ☐ Italien
- ☐ Indien
- ☐ Japan
- ☐ Kroatien
- ☐ Nordamerika
- ☐ Österreich
- ☐ Polen
- ☐ Russland
- ☐ Schweiz
- ☐ Skandinavische Länder
- ☐ Slowenien
- ☐ Spanien
- ☐ Südostasien
- ☐ Tschechien
- ☐ Türkei
- ☐ Ungarn
- ☐ UK
- ☐ Slowakei
- ☐ Südamerika
- ☐ Weitere Märkte

---

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.